

# ANNEX 1

Data d'edició Desembre 2023



Institut del Teatre

## Diagnòstic de la comunicació

7 de desembre de 2022



**Diputació  
Barcelona**

| Institut del Teatre

Document signat electrònicament. Firmes vàlides i autèntiques de l'original electrònic.

Codi Segur de Verificació (CSV): a666c5d95c1c719957ca Adreça de validació:



## ÍNDEX

<b>1. Introducció</b>	03
1.1 Objectius de l'anàlisi prèvia	03
<b>2. Identitat digital de l'Institut del Teatre</b>	04
2.1 Tendència d'interès al llarg del temps	04
2.2 Posicionament actual	05
2.3 Pàgina web	06
2.4 Xarxes socials	09
2.5 E-mail màrqueting	12
<b>3. Identitat corporativa de l'Institut del Teatre</b>	14
3.1 Fulletó	14
3.2 Pàgina web i xarxes socials	15
3.3 <i>Benchmark</i> de la identitat corporativa	16
<b>4. Entrevistes i focus groups</b>	18
4.1 Sobre l'Institut del Teatre	18
4.2 Sobre la comunicació de l'Institut del Teatre	24
4.3 Sobre la crisi de reputació de febrer de 2021	27
4.4 Activitat i pautes de col·laboració interna i externa	29
4.5 Públics	30
<b>5. Conclusions</b>	31
5.1 DAFO de la comunicació	31
5.2 Aspectes clau del diagnòstic	32



## 1. INTRODUCCIÓ

---

### 1.1 Objectius de l'anàlisi prèvia

El diagnòstic de l'estat actual de la comunicació de l'Institut del Teatre i de la percepció interna de la seva imatge és la part més crítica del pla de comunicació. El diagnòstic és previ a la proposta del pla d'acció i, a partir d'aquest procés, serà possible elaborar un pla d'acció de comunicació que s'orienti a assolir els objectius marcats per la direcció. Aquest diagnòstic ens permet:

- Establir un **estat de l'art** de la comunicació de l'Institut del Teatre.
- Exposar les **fortaleses i febleses** que condicionen el projecte i la seva evolució des de la perspectiva de la comunicació.
- Establir el **gap de percepció** existent entre la imatge volguda i la imatge percebuda.
- Aprofundir en els **públics objectius** de l'entitat, les interrelacions i jerarquies bàsiques entre ells.
- Identificar els **avantatges competitius** de competidors i detectar espais de posicionament d'interès.
- Apuntar **oportunitats de comunicació** (i de posicionament).

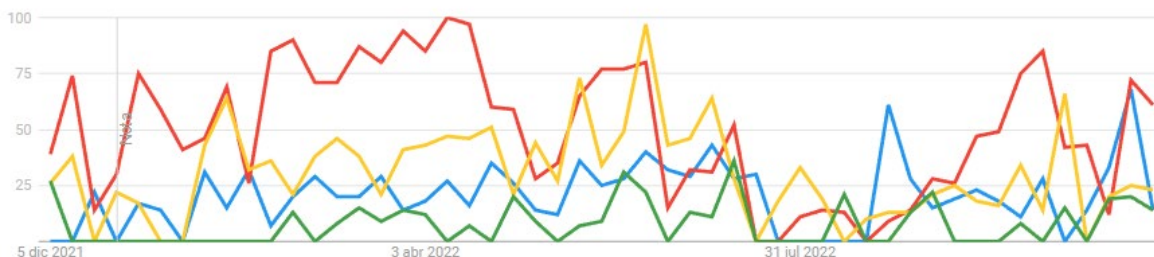
Eines emprades per a l'elaboració del diagnòstic:

- Entrevistes personalitzades:
  - Diputació de Barcelona
  - Direcció de l'IT
  - Gerència de l'IT
  - Serveis culturals
  - Equip de comunicació de l'IT
- *Focus groups*:
  - Professorat de l'IT
  - Alumnes i exalumnes de l'IT
- Documentació rebuda de comunicació de l'IT:
  - Pla de comunicació 2018
  - Pla estratègic de la nova direcció
  - Planificació de la comunicació
  - Informes de resultats en matèria de comunicació digital
  - Dossier de premsa, notes de premsa i recull d'aparicions
  - Publicacions i altre material comunicatiu (fulletons, guia de l'estudiant, etc.)
  - Creativitats de la publicitat
- Eines de comunicació:
  - Pàgina web
  - Xarxes socials
  - Butlletins electrònics
  - Visuals
- Visita a la seu central de la institució
- Eines analítiques de posicionament de marca (espai digital).
- *Benchmark* de comunicació d'entitats referència (Teatre Lliure, la RESAD, el RCPD Mariemma i Barcelona Activa)

## 2. IDENTITAT DIGITAL DE L'INSTITUT DEL TEATRE

Per realitzar l'anàlisi comparativa de la reputació digital de l'Institut del Teatre s'ha seleccionat com a institucions de referència el Teatre Lliure, la Real Escuela Superior de Arte Dramático de Madrid (RESAD) i el Real Conservatorio Profesional de Danza Mariemma (RCPD Mariemma).

### 2.1 Tendència d'interès al llarg del temps



Institucions: *Institut del Teatre*, *Teatre Lliure*, *RESAD*, *RCPD Mariemma*, (desembre 2021 – desembre 2022).

El gràfic mostra l'interès de cerca als navegadors per a les institucions seleccionades, en una regió i un període determinats. Un valor de 100 indica la popularitat màxima, mentre que 50 i 0 indiquen que un terme és la meitat de popular en relació amb el valor màxim. Aquesta anàlisi l'hem realitzat per a Espanya i amb un *benchmark* nacional.



Distribució territorial de l'interès de totes les institucions vs *Institut del Teatre*.

Per valorar la tendència d'interès s'ha de considerar si aquesta és constant/intermitent i creixent/decreixent. L'anàlisi de tendència reputacional per a l'Institut del Teatre permet concloure cinc aspectes clau:

1. **L'interès per l'IT no és l'hegemònic en la tria seleccionada.** Tant el Teatre Lliure com el RESAD generen més interès en la comunitat. Tot i això, identifiquem una **tendència constant i creixent de l'IT** a mesura que passa el temps. Per al període seleccionat (desembre 2021 – desembre 2022) l'interès s'inicia al percentil 22 i finalitza en el 44, just abans de les vacances.
2. **L'interès de la comunitat per a l'IT és d'intensitat moderada.** Tot i que de forma irregular (durant el període vacacional l'IT no genera interès), es pot afirmar que l'interès és constant i s'ubica, de mitjana i amb relació, per exemple, amb el Teatre Lliure, en el percentil 25.



3. **Només en dues ocasions se supera el percentil 50:** per [la mort de Joan Ollé](#) (30 d'agost de 2022) i per [l'acomiadament d'un professor](#) (10 de novembre de 2022). Per tant, **els dos màxims pics d'interès s'associen encara a la crisi de reputació de 2021.**
4. **Si s'analitza la distribució territorial de l'interès a Espanya, aquest es focalitza a Catalunya, Balears, València, Andalusia i Madrid.** Per a la resta de l'Estat hi ha poc o escàs interès de cerca relacionada. De fet, només la RESAD genera interès a la península (a excepció de Navarra, La Rioja, Astúries i Cantàbria). A considerar que, tot i ser hegemònic, el Teatre Lliure concentra l'interès en exclusiva a Catalunya.
5. Finalment, per a Catalunya, les ciutats que lideren el rànquing d'interès per l'IT són: **Mataró, Girona, Terrassa, Sant Cugat del Vallès i Sabadell.** Sorpren no trobar ni Vic ni Barcelona en el top5.

## 2.2 Posicionament actual: què busquen de l'IT?

Si es realitza l'anàlisi de les principals respostes que donen Google i Bing quan se cerquen les principals preguntes d'interès sobre "Institut del Teatre", es pot establir una referència de quins són els **principals temes d'interès al voltant d'una marca o concepte**, i derivar-ne una bateria de paraules clau per posicionar-les o bé identificar els interessos que encara estan per explotar/aprofitar.

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
abusos	barcelona	calendari	dansa	estudis	fiscalia
assetjament	biblioteca	codex		escenografia	feina
agenda	borsa de treball	cursos		erasmus	
assignatures	batxillerat	cpd		esad	
activitats	beques	contacte		ESO	
accés		calendari			
<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>M</b>	<b>N</b>
graus	horaris	inscripcions	joan ollé	matrícula	nif
gerent		intranet		mae	notícies
				màster	narcís xifra
				musical	
				manresa	
<b>O</b>	<b>P</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>V</b>	
opinions	proves	secretaria	terrassa	vic	
online	preus	acadèmica	telèfon		
osona	portes obertes		twitter		
	perfil del		TV3		
	contractant		transparència		

La primera conclusió d'aquesta anàlisi és que els usuaris i usuàries de **parla catalana i castellana** tenen una **referència genèrica però clau** per als interessos del projecte: **teatre, dansa o escenografia**, formen part de la limitada bateria de paraules clau identificades en la cerca.



De fet, d'acord amb aquestes paraules, es poden extreure tres grans paraigües temàtics:

- L'**acadèmic**: agenda, assignatures, activitats, accés, batxillerat, beques, biblioteca, calendari, CODEX, cpd, 6rquite, esad, ESO, estudis, graus, horaris, intranet, inscripcions, matrícula, màster, proves, preus, portes obertes, secretaria acadèmica, etc.
- L'**institucional**: Barcelona, borsa de treball, contacte, feina, gerent, MAE, Manresa, Osona, perfil del contractant, transparència i Vic.
- El vinculat a la **crisi reputacional**: abusos, assetjament, fiscalia i Joan Ollé.

Però aquestes paraules clau **no permeten extreure altres criteris de posicionament/valor estratègic**, que podrien estar associats al vessant més divulgatiu i de coneixement. No s'identifiquen referències a estudis i publicacions, professionals de renom, accions concretes de les arts escèniques, col·laboracions amb l'àmbit internacional o altres activitats o iniciatives clau (com poden ser, per exemple, IT Impulsa o l'Observatori del Benestar).

Finalment, les eines emprades en l'anàlisi permeten identificar una sèrie de **nou preguntes o cerques més recurrents** a "Institut del Teatre": **+director/a, +barcelona, +terrassa, +vic, +biblioteca, +provés d'accés, +abusos, +calendari i +estudis.**

### 2.3 Pàgina web

Si es realitza una cerca neutra a Google de l'Institut del Teatre, discriminant criteris d'ubicació i cerques prèvies, es troba que la pàgina web de l'IT apareix en la **1a posició de cerca**. Això significa que la pàgina web és el resultat més ben posicionat quant a especificacions SEO.

En la primera pàgina de resultats de Google també es troben els enllaços d'accés a la Viquipèdia, dues xarxes socials de l'IT (Twitter i Instagram), la pàgina informativa de l'equipament a 6rquitectura catalana.cat, la pàgina de contacte al web de la DIBA i, finalment, l'enllaç de referència a les notícies del Diari Ara sobre la crisi de reputació del 2021. En aquest sentit però, destaca que cap de les Escoles ni el Museu de les Arts Escèniques (MAE) es troba entre els primers resultats de cerca. De fet, si se cerquen altres conceptes clau d'interès, com "estudis" o "dansa", tampoc apareixen les pàgines relacionades, només la *home* de l'IT i les xarxes socials.

Global rank ⓘ		Country rank ⓘ		Industry rank ⓘ	
Aug 2022 - Oct 2022 Worldwide		Aug 2022 - Oct 2022 Spain		Arts and Entertainment/Performing Arts	
Domain	Rank	Domain	Rank	Domain	Rank
IT institutdelteatre.cat	#1,763,812	IT institutdelteatre.cat	#71,772	IT institutdelteatre.cat	#3,152
teatrelliure.com	#650,573	teatrelliure.com	#18,046	teatrelliure.com	-
resad.es	#3,263,610	resad.es	#131,439	resad.es	#5,640
rcpdmariemma.com	#5,363,658	rcpdmariemma.com	#191,825	rcpdmariemma.com	-

Si es fa un *benchmark* comparatiu de la pàgina web amb les del Teatre Lliure, la RESAD i el RCPD Mariemma extraiem dues conclusions: l'IT **computa en els rànquins de posicionament estratègic**, tan globals, estatals com en l'especificitat de les arts escèniques -atenció, el Teatre Lliure no-; i **gaudeix d'uns índex resilents de visites mensuals, pàgines per visita i rebot** (més de 12.000 visites úniques mensuals, 2-3 pàgines vistes per usuari/ària i un temps de visita mitjana superior als 2 minuts).



### Engagement

Aug 2022 - Oct 2022 Worldwide All traffic

Metric	institutdelteatre.cat	teatrelliure.com	resad.es	rcpdmariemma.com
Monthly visits	21,348	32,170	9,722	< 5,000
Monthly unique visitors	12,403	15,815	5,988	< 5,000
Visits / Unique visitors	1.72	2.03	1.62	2.00
Visit duration	00:02:06	00:02:39	00:01:42	00:09:01
Pages per visit	2.57	4.20	3.23	2.28
Bounce rate	49.67%	53.27%	70.92%	41.86%

Indicadors d'ús web..

Aquests resultats contrasten, per exemple, amb les webs de les escoles d'Art Dramàtic i Dansa de Madrid, menys ben posicionades i amb la meitat de les visites úniques. Tanmateix destaca el Teatre Lliure, que gaudeix d'un millor posicionament web global i estatal, més visites, temps i pàgines vistes per usuari/ària. Tot i això, s'ha identificat que el Teatre Lliure es promociona, de pagament, tant a portals web (com La Vanguardia o El Periódico) i a través de Google Display, de forma recurrent.

### Channels overview

Aug 2022 - Oct 2022 Worldwide Desktop

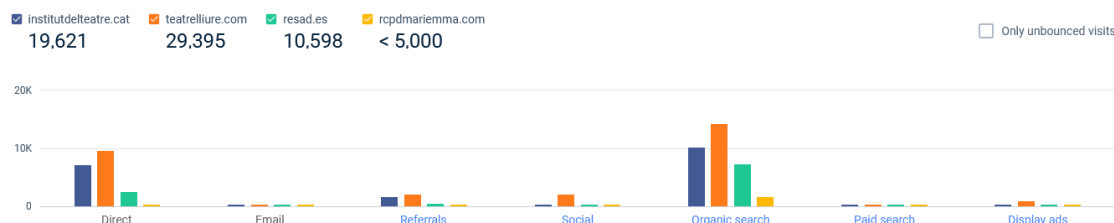
Benchmark to an industry

%

#

↓

+



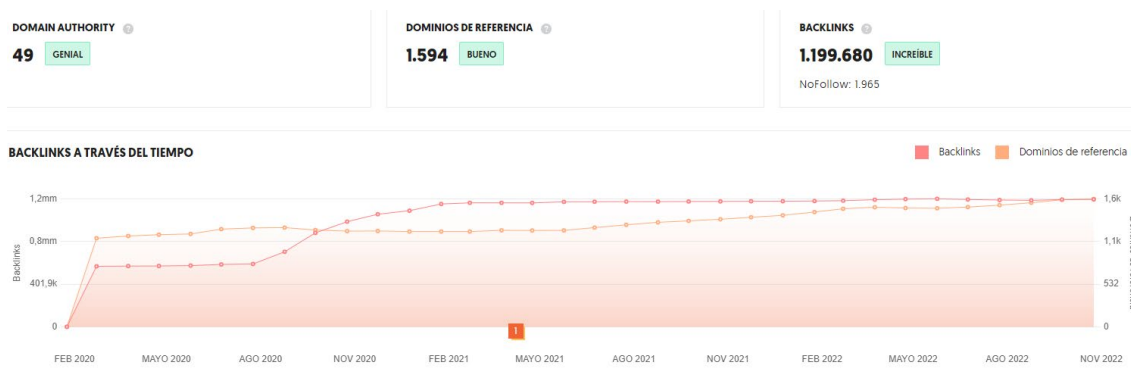
Origen del tràfic web..

L'origen geogràfic del trànsit de la pàgina web és l'**Estat espanyol**, seguit de forma molt minoritària per països de tot el món com Itàlia, Estats Units, Colòmbia, Argentina, Alemanya, Austràlia o Filipines. Destacar que, en aquests països, no s'identifica un interès per la RESAD i el RCPD Mariemma.

La forma d'accedir a la pàgina és, de forma predominant, **orgànica (58%) i directa (33%)**. És a dir, les persones han accedit directament o han buscat "Institut del Teatre" als cercadors, la qual cosa implica un **coneixement previ de la marca**. Les formes més minoritàries són el referral (6%) -a través d'altres pàgines web- i via xarxes socials (3%).

Finalment s'analitza la capacitat de l'Institut del Teatre per posicionar-se dintre del seu espai estratègic: **la transferència de coneixement**. A nivell quantitatiu, com es pot observar en les gràfiques, l'Institut del Teatre **té un domini/autoritat de 49 sobre 100**. Aquesta xifra valora la capacitat del domini web per posicionar-se bé en els navegadors sobre els seus competidors. Com més alta és, més eficient és. El punt de partida actual és bo i segueix una tendència creixent. **La capacitat per ser referència va a més a mesura que la pàgina web va adquirint nous Backlinks**, és a dir, enllaços o referències d'accés al web des d'altres pàgines web (més d'1 milió).





Evolució de backlinks.

A nivell qualitatiu es té en consideració la **tipologia de continguts** que fan referència a l'IT i impacten en el seu posicionament. D'entre les principals referències, trobem les de **coneixement i educació** (45%), els **mitjans de comunicació** (16%), les **d'artistes i professionals de les arts escèniques** (15%), les **institucionals** (13%), i les **agendes d'activitats** (10%). Per posar un exemple de posicionament, del TOP3 de referències/backlinks més eficaços, s'identifiquen biografies d'autors/es de renom a la Viquipèdia i altres pàgines web similars (Rosa Maria Sardà o Constantino Romero), recursos en altres portals educatius (com la Universidad Complutense de Madrid, l'Institut Goethe o la Universitat de València) i l'article del País sobre l'aturada dels tramoistes. A diferència de la cerca externa, les paraules clau de la pàgina web de l'IT se centren en gran mesura a conceptes de **l'Enciclopèdia de les Arts Escèniques**: Sandra Monclús, Ramon Solé, Teatre Capitol, Màgic Andreu, Teatre Zorrilla, Sala Villaroel, etc. Pel que fa a paraules pròpies de l'activitat de l'IT trobem, en primera posició, l'IT dansa, seguit molt de prop de l'ESAD.

Quant a SEO i posicionament, el volum de continguts del web de l'IT és tal que si analitzem amb quines pàgines web competeix, aquesta **es vincula a pàgines web generalistes** com La Vanguardia, l'Ajuntament de Barcelona, la Casa del Libro i teatrebarcelon.com (de compra d'entrades). És a dir, pàgines web genèriques quant a tipologia de continguts. El posicionament de paraules clau de l'IT no l'assimila a altres institucions més especialitzades en el món de les Arts Escèniques com són el propi Teatre Lliure, la RESAD o el RCPD Mariemma.

Un altre element a destacar en l'anàlisi és la **usabilitat web**, on s'identifica una **problemàtica greu pel que fa a la jerarquia, estructura i navegació**. Amb un **índex de rebot del 49%**, gairebé la meitat dels usuaris/àries surt de la pàgina web perquè no troba la informació que està cercant.

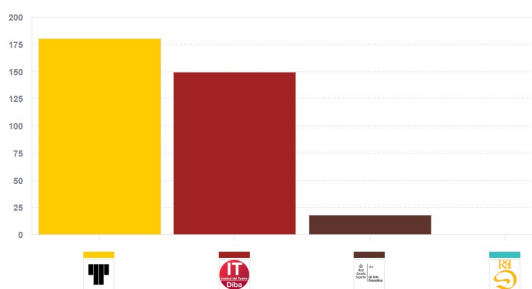
El principal problema **se centra en la definició de l'estructura de l'arbre de navegació**. Per posar un exemple que pren com a referència la resta de pàgines web consultades, ja siguin del sector de les arts escèniques o de l'acadèmia universitària i de centres especialitzats, aquestes defineixen un arbre de navegació de primer nivell de 4-5 camps màxim (que solen coincidir en Estudis, Activitats, Recerca i Institució). L'IT n'ubica 14, quatre vegades més. Aquest problema genera un **efecte bola de neu** exponencial a mesura que s'aprofundeix en els segons i tercers nivells de navegació en què els punts d'accés per arribar a un contingut d'interès es multiplica de forma progressiva i s'agreuja encara més segons si s'accedeix a les pàgines de Publicacions o l'Observatori de les Arts Escèniques Aplicades, ja que el menú canvia com si fos un web diferent, perdent el fil original de l'arbre de navegació.

Finalment, destacar dos elements clau respecte el **disseny** de la pàgina web. En primer lloc, la creativitat de la pàgina web **s'assimila a la de la pàgina web de la DIBA, sense incorporar un disseny que reforci la marca i la identitat corporativa de l'IT**. És a dir, el web incorpora una orientació de disseny -i navegació- més pròpia d'una pàgina web administrativa que no pas la d'un centre de formació per a joves estudiants i professionals de les arts escèniques. Aquesta rigidesa afecta de forma greu a l'adaptabilitat visual dels continguts. De forma complementària, s'identifica una **manca de pautes creatives per fixar la importància o jerarquia informativa en els continguts**: a través d'hipervincles i la definició de clics de primer, segon i tercer nivell; títols, subtítols, texts i negretes; documents adjunts i elements audiovisuals, que reforcen la confusió i la frustració en la consulta i navegació.

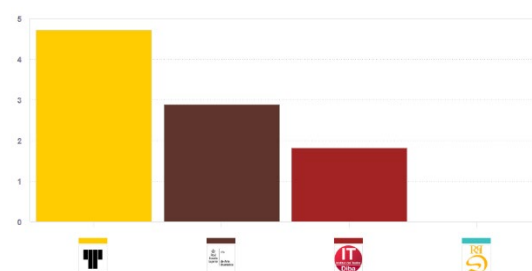
## 2.4 Xarxes socials

Per analitzar el posicionament de l'Institut a través de les xarxes socials s'ha realitzat una primera mostra comparativa de l'impacte de l'IT amb relació al Teatre Lliure, la RESAD i el RCPD Mariemma, a través dels seus comptes de Twitter i Instagram, partint de la consideració de tres variables: la **quantitat** (volum de continguts), la **qualitat** (interacció de la comunitat) i la **reputació a la xarxa** (mencions de tercers).

Publicacions a Twitter:



Interacció a Twitter:

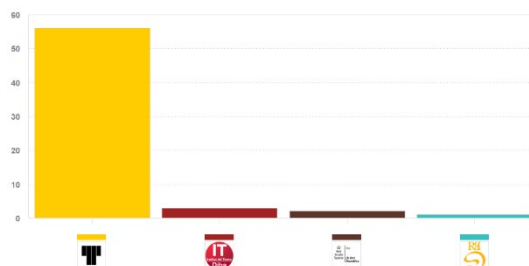


Institucions: *Institut del Teatre*, *Teatre Lliure*, *RESAD*, *RCPD Mariemma*, (11/2022).

La primera conclusió del *benchmark* a **Twitter** és que **el Teatre Lliure lidera la comunicació digital**, tant pel que fa a la quantitat, la qualitat i la reputació de la xarxa -aquesta última amb gran diferència-.

En segon lloc, **destaca el poc impacte (reputació) de la comunicació de l'IT**. Sobre les dades, tot i que l'IT és la segona entitat quant a nombre de publicacions (més de 150 tuits/mes), l'IT genera menys interacció amb la seva comunitat que la RESAD, que publica un volum de continguts molt inferior -un 13% del que publica l'IT mensualment, uns 20 tuits/mes-. Si posem el focus en la reputació, tot i que l'IT i el Teatre Lliure generen un volum similar de tuits, l'IT genera només un 6% de les mencions que el Teatre Lliure.

Reputació a Twitter:

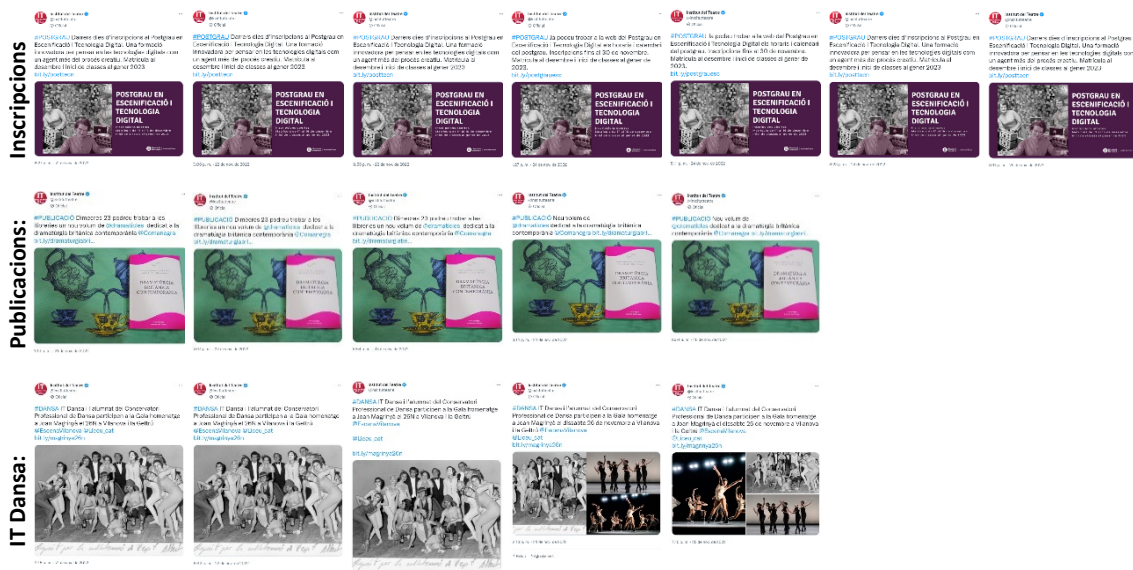




Institucions: Institut del Teatre, Teatre Lliure, RESAD, RCPD Mariemma, (11/2022).

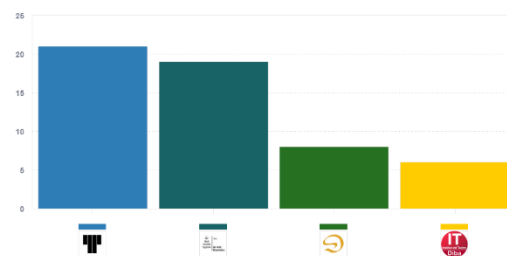
En tercer lloc s'ha procedit a analitzar el contingut d'una setmana mostra -del 21 al 27 de novembre-. Durant el període es van realitzar 28 tuits: el 28% per comunicar temes d'agenda i actualitat, el 25% sobre formació -crides a inscripció-, el 17% sobre IT Dansa, un altre 17% sobre publicacions i un 10% a informar sobre una obra de Ressonàncies IT. Quatre conclusions es poden extreure quant aquests continguts: el 100% dels continguts són **estàtics** (sense vídeos, gifs i altres materials audiovisuals), el 93% utilitzen **imatges de recurs**; el 93% del contingut és **repetit tant en text com imatge** d'altres publicacions ja realitzades; i **no es reforça una identitat corporativa** (ús de logos, colors i estils d'imatge) definida. Només s'ha identificat una imatge amb logo.

Per posar un exemple resum dels elements previs (21 a 27 de novembre):

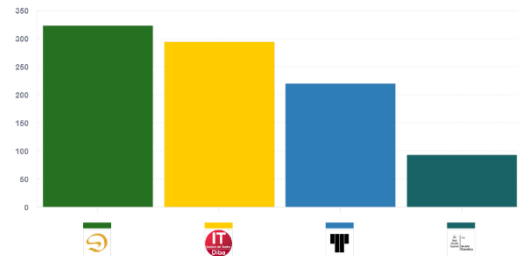


Si es procedeix a realitzar un mateix exercici de *benchmark* quant a **Instagram**, pel que fa a la quantitat, la qualitat i la reputació a la xarxa, es pot concloure que el **Teatre Lliure segueix liderant en gairebé tots els indicadors**. Per altra banda, l'IT és el perfil que menys publica a la xarxa, amb 6 publicacions al mes, a raó d'1-2 publicacions a la setmana -com a referència, genera un 28% de continguts del que publica el Teatre Lliure-.

Publicacions a Instagram:



Interacció a Instagram:



Institucions: Institut del Teatre, Teatre Lliure, RESAD, RCPD Mariemma, (11/2022).

L'impacte i atracció de les publicacions però, són notòries respecte al volum publicat. En aquest sentit, l'IT genera una mitjana de 294 interaccions per publicació, un **33% d'atracció i impacte superior respecte al Teatre Lliure**, que publica quatre vegades més que l'IT.



	Count	Share
📷 Carousels	3	50,00 %
📷 Photos	2	33,33 %
📺 Videos	1	16,67 %
📷 Carousel_album	0	0 %



	Count	Share
📷 Photos	17	80,95 %
📷 Carousels	4	19,05 %
📷 Carousel_album	0	0 %
📺 Videos	0	0 %



	Count	Share
📷 Photos	17	89,47 %
📷 Carousels	2	10,53 %
📷 Carousel_album	0	0 %
📺 Videos	0	0 %



	Count	Share
📷 Photos	8	100,00 %
📷 Carousel_album	0	0 %
📷 Carousels	0	0 %
📺 Videos	0	0 %

Institucions: *Institut del Teatre, Teatre Lliure, RESAD, RCPD Mariemma, (11/2022).*

Si s'analitza la tipologia de continguts podem concloure **que la ràtio de continguts de l'Institut del Teatre és la més diversificada**. Un 50% dels continguts són carrousels, un 33% són fotografies i un 17% són vídeos, mentre que el Teatre Lliure publica un 81% de fotografies i un 19% de carrousels. La RESAD publica un 89% de fotografies i un 11% de carrousels i el RCPD Mariemma publica un 100% de fotografies.

Una conclusió compartida entre les dues xarxes social és l'enfocament del missatge, que tendeix a ser unidireccional. Es troben a faltar oportunitats o continguts específics per generar una comunicació bidireccional i més participativa. També sorprèn la poca presència social d'*stakeholders* en la comunicació. Tot i ser clars referents en la matèria, l'interès específic en la difusió de continguts i generació de debat és escassa. Tampoc s'identifica clarament cap perfil personal referent/expert, fora de l'òrbita institucional.

Un altre criteri a analitzar pel que fa a l'ús de les xarxes socials és **l'evolució de seguidors/es** per a Twitter i Instagram. Contrasta la divergència de la ràtio de creixement. És més, a Twitter la ràtio és decreixent mentre que a Instagram és creixent.

#### Seguidors/es a Twitter:



#### Seguidors/es a Instagram:





Finalment s'ha volgut realitzar una anàlisi comparativa entre l'Instagram corporatiu de l'ESTAE i el CPD i l'Instagram dels i les estudiant de l'Escola Superior d'Art Dramàtic (ESAD-Escenografia).

En la comparativa podem identificar cinc conclusions:

1. **Els índex d'interacció per ràtio de seguidors són bons:** l'ESTAE lidera amb un 24%, seguit del CPD amb un 13% i l'ESAD amb un 10%.
2. **No hi ha un protocol comú de la comunicació.** Per exemplificar-ho, les ràtio de publicació no són periòdiques ni harmòniques entre els perfils (el CPD publica uns 10 cops al mes, l'ESAD 3 i l'ESTAE 1) i els tipus de continguts divergeixen (l'ESTAE publica carrousels, el CPD diversifica amb vídeos 50/50 i Escenografia ho fa en una proporció de 66/33 a favor del carrousel).
3. En tercer lloc i relacionat amb l'anterior, **cap utilitza una creativitat que reforci la identitat corporativa de l'Institut.** És més, la imatge de perfil del CPD no menciona a l'IT en la seva fotografia de perfil amb el logotip dels 20 anys.
4. També destaca **el llenguatge de les publicacions.** En termes generals identifiquem que el llenguatge canvia entre publicacions, passant de la 1a persona ("Participem...") a la 3a persona ("Els estudiants participen..."), l'ús de coixinets # per ordenar o potenciar la informació és esporàdic i, en el cas del CPD i l'ESTAE, sovint s'utilitza el passat com a temps verbal, ja que es tendeix a cobrir l'actualitat a posteriori.
5. L'últim element destacat fa referència **al to de comunicació**, ja que el perfil dels i les estudiants d'Escenografia **parlen de tu a tu amb la comunitat.** En aquest sentit, les seves publicacions mostren els processos creatius dels tallers i les activitats que realitzen i, tot i que també poden passar de la 1a persona a la 3a persona, ho fan des del punt de vista de l'estudiant (Les estudiants de 4t hem...), mentre que el CPD i l'ESTAE mantenen la distància institucional tant en els continguts com en el to.

## 2.5 E-mail màrqueting

Pel que respecta a la comunicació via e-mail màrqueting, i més concretament sobre la *newsletter* setmanal, es detecta que:

1. **Les ràtios d'apertura segueixen una tendència creixent.** En el febrer de 2021 se situen en el 32% d'apertura i al tancament de l'any en el 44%. Aquesta tendència creixent és constant tant el 2019 com el 2020. Però per al 2022 la tendència és lleugerament decreixent, passant del 48% al mes de gener al 44% el mes de setembre.
2. Si és té en consideració el públic de la base de dades, **les ràtios d'apertura s'apropen, però no arriben, als estàndards habituals.** La ràtio d'apertura mitjana per a l'any 2021 és del 39% i per al 2022 del 44%. Si es pondera l'abast de la base de dades (més de 2.000 persones) amb què el públic destí té una vinculació directa amb l'activitat que s'hi comunica, la ràtio d'apertura hauria d'assolir -i poder superar- el 50%.
3. **Els informes de l'anàlisi de l'IT no computen un segon indicador clau** per ponderar l'èxit de l'e-mail màrqueting: el *click-to-rate (CTR)*, o clic a un enllaç d'interès. Si l'evolució de l'índex d'apertura permet valorar si els continguts segueixen generant interès al llarg del temps, el CTR permet valorar -i ajustar- quin tipus de continguts generen més o menys.

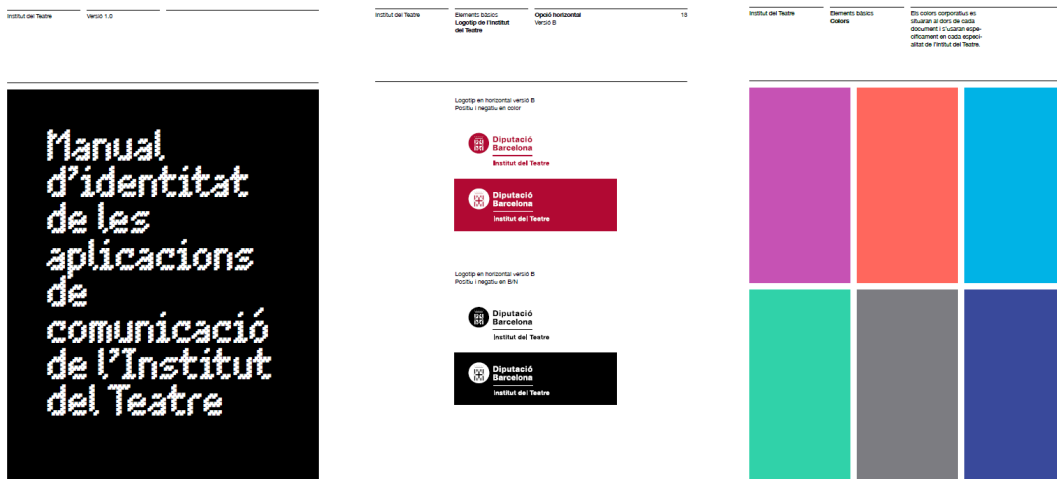


4. Pel que fa als continguts, la NL setmanal fa **una única distinció entre notícies i agenda**. En aquest sentit la jerarquia establerta per ordenar la informació d'ambdues categories és la data de la informació i que la primera notícia incorpora una fotografia destacada. No s'identifica una ordenació de la informació per afinitat d'acord a un eix d'interessos: modalitats d'estudis i/o arts escèniques, àmbits per publicacions, sobre el MAE, etc.
5. Finalment, **el disseny de la NL no implementa/reforça altres elements creatius** -notícies destacades, creativitats gràfiques, vídeos, etc.- per ordenar la informació.



### 3. IDENTITAT CORPORATIVA DE L'INSTITUT DEL TEATRE

Per analitzar la identitat corporativa de l'IT s'ha pres com a referència el *Manual d'identitat de les aplicacions de comunicació de l'Institut del Teatre*. Aquest document pren com a referència l'ús d'elements gràfics de l'IT, i la seva declinació en Escoles, per implementar en fulletons, cartells, pàgines web i xarxes socials. El document fixa el logotip, les imatges de mostra, les tipografies i un pantone de colors.



Després d'analitzar el document i consultar tres exemples de la seva implementació -fulletó, pàgina web i xarxes socials-, s'identifiquen una sèrie d'aspectes crítics que dilueixen la identitat corporativa de l'IT.

#### 3.1 Fulletó

Pel que fa a la menció de la marca IT i la implementació de les recomanacions del Manual en els fulletons s'identifiquen dues problemàtiques. La primera és que la marca "Institut del Teatre" és l'element menys destacat i d'impacte del document.

Tot i que apareix dues vegades en la portada del document, el seu protagonisme visual és superat per la resta d'elements. A l'hora d'implementar jerarquies visuals es pren en consideració la posició, la tipografia, el cos de text i altres elements de reforç com el subratllat i la negreta. La marca IT és la que menys elements presenta.

Això es deu a dos factors: s'utilitza una tipografia neutre per mencionar l'IT -la mateixa que en el cos de text de l'interior-, i s'implementa una sèrie de mecanismes que redueixen la seva jerarquia, com el subratllat i la posició respecte la resta d'elements.



Fulletó IT.

El segon aspecte clau pel que fa a la identitat corporativa del fulletó és la seva perspectiva comparada entre les diferents disciplines..



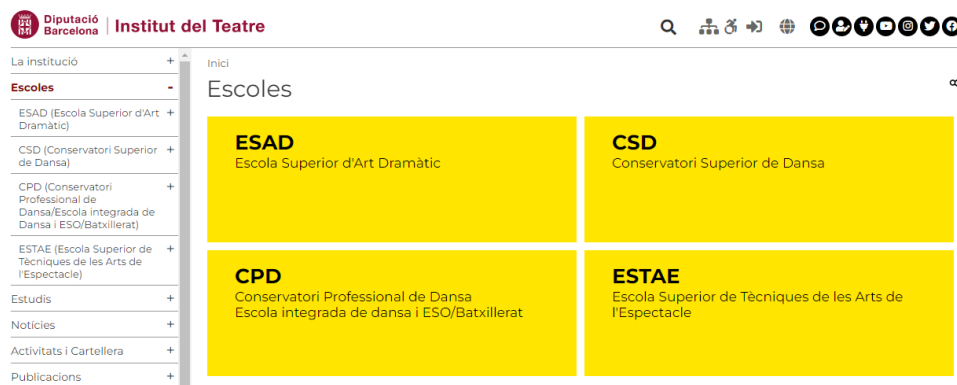
Fulletons IT.

Atenent a una visió global dels fulletons s'identifiquen tres factors:

1. La **heterogeneïtat dels elements de la identitat corporativa**. Per exemple: les diferents tipografies de portada, el seu ús gràfic, els diferents colors pel cos de text, etc.
2. L'assimilació de **marca a la DIBA**. Per exemple: l'IT és l'element visual amb menor jerarquia/impacte visual.
3. La **manca d'elements de reforç visual** fixats en el manual. Per exemple, el pantone de colors per a les Escoles es limita a la contraportada.

### 3.2 Pàgina web i xarxes socials

Pel que fa a l'anàlisi de la presència i marca de l'IT a la pàgina web i a les xarxes socials s'identifiquen **les mateixes tres problemàtiques**.



Pàgina web.

En el cas de la **pàgina web** no només no s'identifiquen elements del manual que serveixen per fixar la identitat, com el pantone per distingir les Escoles/àmbits d'activitat o la tipografia, sinó que també se li suma el fet que **el seu disseny deriva de la pàgina web de la DIBA**.

Pel que fa a les **xarxes socials**, aquesta problemàtica es reproduïx en gairebé totes les creativitats. Les **imatges i els vídeos publicats no fan ús dels elements visuals fixats en el Manual**: ni el pantone ni la tipografia són presents en les creativitats que s'hi publiquen. Un altre element destacat és que **no es fa ús de l'avatar que indica el document**. Un altre exemple destacat amb els logotips, mencionat prèviament, és el cas del CPD, que no implementa ni la tipografia, ni el pantone, ni menciona/s'identifica amb l'IT.



### 3.3 Benchmark de la identitat corporativa

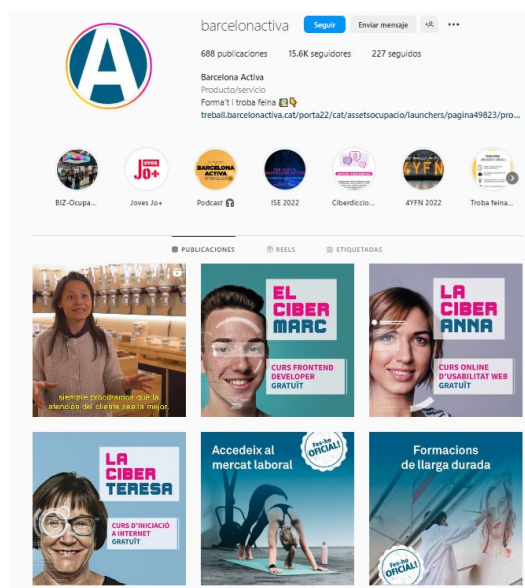
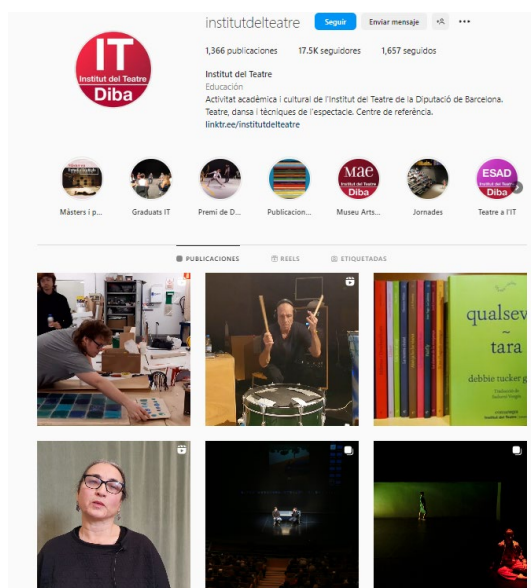
Per comparar la marca i la identitat visual de l'IT s'ha seleccionat dues entitats: el **Teatre Lliure** com a entitat referent de les arts escèniques i **Barcelona Activa** per ser una empresa pública subordinada a una administració pública.

El cas del Teatre Lliure ens permet comparar l'ús de la marca en el disseny dels elements de la comunicació. Pel que fa la comparativa amb el Teatre Lliure, **la presència i la jerarquia visual contrasten en tots els aspectes** amb l'IT. En totes les creativitats el logotip del Teatre Lliure concentra tots els elements de jerarquia i creativitat: la posició, la tipografia i el cos de text diferencials i preferents. La resta d'elements creatius se subordinen a la marca.



Pel que fa la comparativa amb Barcelona Activa, se centra en la **correlació de dues marques dependents**: Ajuntament de Barcelona – Barcelona Activa, i Diputació de Barcelona – Institut del Teatre. En aquest cas Barcelona Activa:

- Defineix un **pantone de colors per a la pròpia institució (un color primari)** i per a la resta d'àrees o línies d'activitat principal (5 colors secundaris). En el cas de l'IT, no té un color diferencial i el seu pantone vermell deriva de la DIBA.
- La identitat corporativa de Barcelona Activa defineix una única **tipografia corporativa**, que **s'utilitza en tots els elements de la comunicació**: creativitats, pàgines web, publicacions, etc. En el cas de l'IT, es limita als fulletons i la publicitat.
- En la pàgina web, la tipografia i el pantone de colors **és present en tots els continguts per distingir** el vessant corporatiu del de les respectives línies d'activitat. El logotip coexisteix de forma independent amb el de l'Ajuntament, marca paraigües i que es limita a aparèixer a la capçalera.
- En les xarxes socials el logotip incorpora únicament la **marca pròpia**, i la resta de creativitats responen al pantone.



Comparativa de la identitat corporativa en xarxes socials d'Instagram.

Com recull en el seu manual d'identitat, “es detecta la necessitat d’una actualització de la seva identitat. Una nova identitat més forta, més moderna i amb més personalitat, que potenciï la imatge de l’entitat”. En conclusió:

- La coexistència de les dues marques **es limita a la documentació per al públic extern** a través de la llima. En la resta d’elements (fotografies, vídeos i altres creativitats) la marca Barcelona Activa té entitat pròpia.
- La marca Barcelona Activa gaudeix d’un **logotip, un pantone i una tipografia pròpies**. L’IT, se subordina a la marca i identitat visual de la DIBA.
- La resta de marques subordinades a Barcelona Activa (Barcelona Treball, Emprenedoria, Empreses...) fixen els elements d’identitat visual **en totes les creativitats, subordinant-se a la marca Barcelona Activa**. En el cas de l’IT, les marques subordinades (el MAE, l’ESAD, el CSD...) subordinen la marca IT.



## 4. ENTREVISTES I FOCUS GROUPS

---

### 4.1 Sobre l'Institut del Teatre

#### 4.1.1 Creus que la marca IT és una marca prou forta i ben posicionada?

- **POC POSICIONADA.** La major part de les respostes consideren que és una marca coneguda (centenària, emblemàtica) però no prou ben posicionada. També destaca de forma molt majoritària el comentari que no es coneix en “tota la seva dimensió”.  
Per part de la ciutadania: coneixement general/superficial.

Altres comentaris d'interès:

- ✓ “No es coneix prou en el sector”
- ✓ “No es coneix prou per falta de recursos, sobretot humans”
- ✓ “Està reconeguda com el pal de paller de les arts escèniques”

#### 4.1.2 Creus que el nom actual, Institut del Teatre, recull prou bé la integritat/globalitat de l'entitat?

- **NO REFLECTEIX LA GLOBALITAT.** La pràctica totalitat de les respostes entenen que no. Així mateix, afegixen que queda exclosa la dansa i l'escenografia.

Altres comentaris d'interès:

- ✓ “Teatre és i representa moltes coses”
- ✓ “Ni és només un Institut, ni és Teatre només”
- ✓ “És un nom decimonònic”
- ✓ “És un nom molt genèric”

#### 4.1.3 Quina imatge/reputació creus que trasllada l'IT a nivell extern?

- **POSTIVA EN L'OPINIÓ PÚBLICA.** La major part de les respostes consideren que a nivell general i d'opinió pública la imatge és bona/positiva. Un terç aproximat de les respostes parlen de “referent a l'Estat”.
- **RECONeixEMENT.** Un terç aproximat de les respostes destaquen també el reconeixement com a “el centre formatiu en arts escèniques oficial i públic” per excel·lència. Hi un consens general en què domina de llarg el coneixement de la part d'Interpretació/ESAD.
- **ANTIGA.** Un nombre significatiu de respostes (1/3 aprox.) també han fet menció a una imatge “poc moderna, excessivament institucional, freda, distant o monolítica” de l'entitat.
- **NEGATIVA EN EL SECTOR.** Així mateix, la mitat aproximada de les respostes consideren que en el sector la imatge és negativa o molt negativa.
- **MARGE DE MILLORA INTERNACIONAL.** De forma majoritària, es considera que l'IT ha perdut referència a nivell internacional.

Altres comentaris d'interès:

- ✓ “En surten els millors intèrprets de l'Estat” (un 70% de les cartelleres de BCN-CAT)
- ✓ “En el sector tenim una imatge antiquada, desfasada”. “Falta frescor”
- ✓ “Imatge hermètica: “s'ho fan entre ells”
- ✓ “Sentiment d'afecte pel professorat, per la institució, zero”
- ✓ “Traslladem una imatge massa Emma Vilarasau o Joel Joan”. “Plats bruts ens ha fet molt mal”.



- ✓ “La dansa no coneix el teatre i viceversa”
- ✓ “Amb un sistema d’accés deficient”, “costa entrar”

#### 4.1.4 Quina imatge/reputació creus que trasllada l’IT a nivell intern?

- **REFERENT ACADÈMIC vs IMATGE ANTIGA.** Les respostes s’assemblen molt a les de la pregunta anterior. La pràctica totalitat de les respostes entenen que l’IT té, en general una bona qualitat acadèmica, així com unes bones instal·lacions. Dit això, també la majoria de les respostes consideren que desprèn una imatge antiga, poc moderna.
- **“EDIFICI-TANATORI”.** Així mateix, es considera que l’edifici és “com un tanatori, com un hospital pels que estem dins” i no convida entrar pels que estan fora.

Altres comentaris d’interès:

- ✓ “Som com un Centre d’Alt Rendiment (CAR)”
- ✓ “Som un transatlàntic”

#### 4.1.5 Consideres que té uns valors corporatius prou identificables, sòlids i reconeguts?

**NO S’IDENTIFIQUEN VALORS CORPORATIUS.** La major part de les respostes consideren que no.

Entre els valors corporatius més citats destaquen:

- Exigència, rigor, compromís, diversitat, disciplina, constància
- Caràcter públic de l’IT
- Vàlua i reconeixement acadèmic & Qualitat formativa & Oferta acadèmica
- Trajectòria històrica – Història de l’IT

Altres comentaris d’interès:

- ✓ “La vinculació amb la Diputació: solvència”
- ✓ “En surt el millor planter de professionals del sud d’Europa”
- ✓ “Un gran laboratori de projectes”
- ✓ “Salvaguarda alguns coneixements que cal protegir”

#### 4.1.6 Què consideres que funciona bé/molt bé en l’Institut i que cal potenciar?

- **L’AULA.** L’activitat acadèmica, en un % molt alt i, per tant, el procés creatiu. En general, també, el nivell del professorat. Molt bona valoració del Tallers i dels projectes que impliquen col·laboració entre escoles.
- **ELS RECURSOS.** Bona dotació de recursos (instal·lacions, recursos econòmics,...).
- **LA COMUNITAT.** La implicació i predisposició de bona part de la Comunitat (tant professors, com alumnes). Això no obstant, cal potenciar el “sentiment de Comunitat”.
- **EL TERRITORI.** L’àmbit territorial (Terrassa i Vic).

Altres comentaris d’interès:

- En general, “la part humana”.
- La connexió amb el món laboral.
- En general, la proximitat amb els professors.
- Les Publicacions, però estan mal comunicades.
- El MAE
- Els projectes transversals entre Escoles



#### 4.1.7 Què consideres que funciona malament i que cal millorar o deixar de fer?

- **COMUNICACIÓ INTERNA.** Poca comunicació entre el perfil docent i el perfil administratiu/PAS/funcionari.
- Manca de coneixement entre Escoles i seus. Manca de proximitat de l'equip directiu: "No passegen prou per la casa".
- Alguns aspectes de la comunicació interna i externa:
  - o La gestió dels correus electrònics enviats: "rebem 20 mails al dia. Ja no em fem cas".
- **DEFICIENTS RECURSOS PEDAGÒGICS.** Una part significativa del professorat no és professional de l'ensenyament; els hi manquen recursos docents-pedagògics.
- **PROCESSOS ADMINISTRATIUS.** La multiplicitat de tasques que han de fer els professors: tasca acadèmica + tasca administrativa + tasques lligades a la producció de les obres +....)
- Falten recursos a nivell administratiu + Manca de planificació. "Processos del S.XIX".
- En no poques ocasions, el filtre de la DIBA genera un excés de burocràcia.
- La gestió de la disponibilitat d'espais.
- **EL MAE.** El fons del MAE s'aprofita poc.
- **LA GESTIÓ DE LES PRODUCCIONS.** La producció-escenificació.
- **L'EDIFICI PRINCIPAL.** Edifici tancat a la ciutat.
- **PROJECCIÓ INTERNACIONAL.** Poca relació amb altres escoles d'arts escèniques d'Espanya i estranger.

#### 4.1.9 Quines són les activitats/serveis de la casa més coneguts?

- **ART DRAMÀTIC.** De llarg, l'ESAD.
- **EL FONDS.** El MAE i la Biblioteca.
- **EL TALENT.** Els professionals amb projecció pública que han passat per la casa.
- **LES PUBLICACIONS.** En el sector, les publicacions tenen una molt bona consideració

#### 4.1.10 Quines són les activitats/serveis de la casa menys coneguts?

- **LA RESTA D'ARTS ESCÈNIQUES.** La Dansa i el CPD.
- L'Escenografia.
- L'activitat de postgrau.
- **ALTRES ACTIVITATS.** L'Observatori del Benestar.
- Entre el públic general, les publicacions.
- La activitat de recerca.
- No pocs del projectes de l'Institut (ex: Nit Impulsa, Praga,...)

#### 4.1.11 Al teu parer, l'IT disposa d'una estratègia clara de Comunicació?

- **FALTA ESTRATÈGIA.** De forma majoritària, es considera que no es disposa d'una estratègia clara en matèria de Comunicació.
- **RECURSOS HUMANS.** De la mateixa manera, pràcticament tothom admet que hi ha una manca de recursos humans en aquesta àrea que, ates el gran volum d'activitat que es produeix a l'Institut, fa que l'equip hagi d'estar bolcat en la feina operativa i del dia a dia.

#### 4.1.12 Quines 2-3 entitats/institucions del món cultural són referents per a tu?

- Algunes de les entitats/marques més esmentades han estat:



CCCB  
MNAC  
MACBA  
Auditori  
Liceu

- Entre les raons principals: per la qualitat de les seves programacions, posades en escena/produccions i eines de comunicació i publicitàries.

#### 4.1.13 Quines 2-3 entitats/institucions públiques o privades del món de les arts escèniques i de la dansa són referents per a tu?

- **NACIONAL.** Algunes de les entitats/marques més esmentades han estat, per aquest ordre de mencions:

Real Escuela Superior de Arte Dramático de MAD (RESAD)

Teatre Lliure

Temporada Alta

Sala Becket

TNC

Mercat de les Flors

Real Conservatorio de Danza Mariemma

Centro de Tecnología del Espectáculo (CTE de l'INAEM de Madrid).

Centro Coreográfico María Pagés

Entre les raons principals: per la qualitat de les seves programacions, posades en escena/produccions i eines de comunicació i publicitàries.

- **INTERNACIONAL.** En l'àmbit internacional:

Academy of Theatre and Dance, Universitat d'Amsterdam  
(<https://www.atd.ahk.nl/en/>)

Schaubühne de Berlín (<https://www.schaubuehne.de/de/start/index.html>)

Ballet English National School (<http://www.enbschool.org.uk/>)

Codarts Rotterdam (<https://www.codarts.nl/>)

#### 4.1.14 Creus que l'Institut té prou recursos humans i materials per desenvolupar correctament la seva tasca?

**S'IDENTIFIQUEN DÈFICITS.** De forma majoritària, es considera que, en general, l'IT disposa de prou recursos humans i materials per desenvolupar la seva tasca. Tot i així, es senyalen alguns dèficits en:

- L'IT no compta amb un equip de màrqueting/comercialització que s'encarregui, per exemple, de la promoció comercial de l'oferta acadèmica en època de matriculacions.
- De forma majoritària, s'indica que manquen recursos humans en el Departament de Comunicació. Diverses persones comenten la necessitat, com a mínim, d'un *community manager*.
- Idem. En el Departament d'Audiovisuals.
- Idem. Pel que fa a serveis interns de disseny/maquetació (en aquest punt es rep suport per part de la DIBA).
- Idem. Pel que fa a la producció de les .....
- S'apunten deficiències l'apartat tecnològic/informàtic (ex: problemes amb els MAC,...)
- Idem. En l'atrezzo.

- Es fa menció també a la manca, almenys, de becaris que poguessin donar sortida a tasques més auxiliars.
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ “En quantitat si hi ha prou recursos però en alguns àmbits hi ha una ànima funcional, amb el que això implica”
  - ✓ “El professorat té massa volum de feina en temes administratius/burocràtics” + “Falten persones, o la revisió del processos, que descongestionin els tràmits” (en aquest punt, es fa menció al darrer Informe de Riscos Psicosocials”.
  - ✓ “Falten persones que coordinin, que liderin, amb coneixements pedagògics (en referència al professorat).

#### 4.1.15 Consideres que l'equipament-s de l'IT són suficients i se'ls hi treu tot el partit?

**S'IDENTIFIQUEN DÈFICITS.** De forma majoritària, es considera que l'IT disposa d'un bon nivell d'equipaments. Així mateix, es senyalen alguns dèficits en:

- En la gestió del seu ús/utilització.
- L'actualització d'alguns equips, especialment tecnològics
- La distribució dels espais de l'edifici (“hi ha massa passadissos”).

Altres comentaris d'interès:

- ✓ “Les instal·lacions són bones però no podran créixer”.
- ✓ “En l'ocupació d'espais es prioritza força la part de teatre”

#### 4.1.16 Com valora l'aportació del MAE a la reputació de l'Institut? Creus que s'aprofita prou bé el seu potencial?

- **LIMITADA.** La pràctica totalitat de les respostes entenen que no s'aprofita prou bé el potencial del MAE, que tothom posa en valor. Així mateix, la gran part de les opinions són coneixedores de les seves limitacions d'espai.
- **ANTIGA.** Es considera també que, malgrat tractar-se d'un museu, trasllada una imatge poc moderna.
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ “Hauria d'intentar connectar passat & present & futur”.
  - ✓ “Un arxiu de vídeos seria molt interessant”
  - ✓ “Representa un actiu d'un valor incalculable que no aprofitem prou”
  - ✓ “És un equipament de país, poc conegut i explotat”

#### 4.1.17 Quin rol-s juga la DIBA en la gestió global de l'entitat? Què creus que es podria millorar?

- **PROMOCIÓ CULTURAL.** Diverses respostes han apuntat la protecció del bagatge cultural històric que la DIBA proporciona a l'acollir en la seva xarxa l'IT, aportant-li recursos per ser una entitat de referència en el seu sector.
- **PROMOCIÓ ECONÒMICA.** Una part significativa de les respostes destaca també l'aportació de recursos econòmics i humans i, per tant, de solvència.
- **DIVULGACIÓ.** S'ha destacat també la seva estreta col·laboració en el capítol de “Publicacions”, aspecte que encara es podria projectar més.
- **POTENCIAL DE SISTEMES.** Algunes respostes han coincidit en què la DIBA podria aportar tota la part de Sistemes, aspecte molt millorable de l'IT (de fet, per exemple, l'Institut no té el sistema/software informàtic de gestió SAP, comunament utilitzat a la DIBA).



- **DIFERENTS RITMES.** Es destaca també el desconeixement entre ambdues entitats, així com la diferència d'“identitats/personalitats” i “ritmes diferents, el propi del món artístic vs. el del món institucional”.
- **RELACIÓ AMBIGUA.** La consideració d'“organisme autònom” no ajuda a consolidar la relació positiva entre les dos marques. De forma majoritària, no es coneix el paper de la DIBA en la gestió de l'IT.
- **SUPORT CLAU.** Per últim, es té clar la participació activa que té la DIBA en la gestió de les situacions de crisi (ex: crisi de febrer de 2021)
- **POTENCIAR LA RELACIÓ.** Es proposa que el personal de la DIBA que té major contacte amb l'IT visiti i conegui més l'entitat.
  
- Respecte als potencials punts de millora:
  - Algunes contradiccions/disfuncions en l'esfera més política.
  - Aportació de coneixement i metodologia en qüestió de Sistemes.
  - Publicacions (“la DIBA aprofita poc l'IT en el capítol de publicacions”).
  - Una major inversió en publicitat, especialment en l'època de matriculacions.
  
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ “La DIBA no sent l'IT com a seva”
  - ✓ “Què vol dir que som un organisme autònom?”
  - ✓ “No disposem del SAP perquè som un organisme autònom”
  - ✓ “És un ens que està allí però que no es coneix”
  - ✓ “La gent confon els logotips”

#### 4.1.18 Creus que la marca DIBA li treu prou profit des del punt de vista reputacional i d'imatge a la marca IT?

- **DESAPROFITAMENT.** En general, es considera que la DIBA no li treu prou profit des del punt de vista d'imatge de marca de l'Institut del Teatre quan, també majoritàriament, s'opina que aquest podria aportar molt prestigi i reputació a la DIBA de del punt de vista acadèmic i cultural.





## 4.2 Sobre la comunicació de l'Institut del Teatre

### 4.2.1 Quina importància li dones a la comunicació externa i interna per a l'èxit de l'activitat de l'IT?

- **IMPORTÀNCIA CLAU.** Tots els entrevistats han coincidit en atorgar un paper molt rellevant a la comunicació, tant externa com interna, en l'actuació i els resultats de l'entitat.

### 4.2.2 Com valora la presència de la marca IT i les seves activitats en:

- **Els mitjans de comunicació:**  
**MARGE DE PRESÈNCIA MILLORABLE.** Hi ha una percepció generalitzada de que no hi ha prou presència en els mitjans de comunicació.
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ “Si sortim, no ens assabentem” (en aquest punt cal comentar que no tot el personal docent ni l'alumnat rep les aparicions de l'IT als mitjans de comunicació. Cal apuntar-se per rebre el butlletí de premsa).
  - ✓ “Els mitjans de comunicació no venen a l'Institut del Teatre”
  - ✓ “Cal entrar en mitjans de comunicació més alternatius”
- **En les xarxes socials:**  
**POC POSICIONADA.** El volum de mencions no està mal però falta estratègia i planificació dels continguts.  
**EFFECTE ASPERSOR.** Per altra banda, es considera que hi ha massa canals de les diferents escoles però al mateix temps es reconeix la feina que fan els alumnes o alguns professors en la tasca de creació de continguts.

### 4.2.3 Consideres que es fa prou activitat publicitària?

- **INSUFICIENT.** La gran majoria de les respostes entenen que no es fa prou activitat publicitària, especialment de l'oferta acadèmica.
- **IMPORTÀNCIA DE LES FIRES.** Així mateix, s'indica que la presència en actes com el Saló de l'Ensenyament o similars és molt important.
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ “Seria necessari fer més publicitat però caldria pensar molt bé els *targets*”.

### 4.2.4 Quins objectius/reptes creus que ha de cobrir el nou pla de comunicació? Quins resultats n'esperes?

- El nou pla de comunicació ha de poder traslladar, especialment cap enfora de l'entitat:
  - o **DIVERSITAT.** La diversitat de l'IT, del seu equip i dels seus projectes, de les diferents sensibilitats/intel·ligències, del seu ric intercanvi intergeneracional, etc.
  - o **EXCEL·LÈNCIA ACADÈMICA.** La qualitat i riquesa de la seva oferta acadèmica.
  - o **TRANSVERSALITAT.** Ha de facilitar poder mostrar l'autèntic ADN de l'Institut.
  - o **AVANTGUARDA.** Ha d'afavorir un canvi de personalitat/imatge de l'entitat, envers una imatge més actualitzada, oberta, moderna, amb un *look & feel* més coherent amb la personalitat de la casa.



- **MÉS MARCA.** Ha de facilitar una mirada més oberta al sector, a la comunitat de les arts escèniques, als alumnes.
- Cal que abordi estratègia de difusió de la marca IT.
- **VOCACIÓ PÚBLICA.** Ha de remarcar la seva condició del servei públic, facilitant la integració laboral.
- **XARXA I COMUNITAT.** Cal que estimuli la col·laboració amb les entitats col·laboradores (ex.: Lliure, Mercat de les Flors, etc.).
- **PROJECCIÓ INTERNACIONAL.** Estimular el contacte, la projecció internacional.
- **MÉS VISITES.** Ha de facilitar les visites dels diferents públics objectiu als espais de l'IT.

#### 4.2.5 Que creus que hauria de comunicar l'IT i que no s'està fent?

- **MÉS ENLLÀ DE LA INTERPRETACIÓ.** Cal augmentar l'activitat informativa relativa a l'ESTAE.
- Idem. respecte al MAE i al Centre de Documentació.
- Idem. respecte l'Observatori del Benestar.
- **PROCÉS DE CANVI.** Cal informar que l'IT està immers en un procés de canvi/transformació, posant ordre en tots els nivells (acadèmic, gestió, processos, comunicació,...).
- **FORMEM EN OFICIS.** Ha de donar a conèixer els diferents "oficis" en els que es forma a l'Institut.

Altres comentaris d'interès:

- ✓ "No hi ha retorn de temes importants" (ex.: DAFO)
- ✓ "No sabem qui arriba i qui se'n va"
- ✓ "Cal comunicar/traslladar "creativitat""
- ✓ "Cal difondre els espectacles que creem a la casa"
- ✓ "Ve gent potent a la casa i en força ocasions no ho comuniquem"

#### 4.2.6 Al teu parer, quins han de ser els públics objectius prioritaris del nou pla de comunicació? A qui creus que s'hauria de comunicar que no s'estigui fent?

- **FER BARRI.** Diverses respostes indiquen que no existeix comunicació amb l'entorn veïnal i comunitari més proper.
- **LES ESCOLES.** Cal reforçar encara més l'activitat de visites de les escoles/instituts ja que funcionen molt bé.
- **JOVES.** Cal adreçar-se a la gent més jove, entre 12 i 25 anys.
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ "Cal adreçar-se a estudiants, potencials estudiants, aficionats dels sectors de la creativitat, l'art, el disseny, la comunicació, etc."
  - ✓ "Ens hauríem d'acostar més a la gent gran i als col·lectius més desfavorits que no es poden permetre anar al teatre o a una funció de dansa"

#### 4.2.7 Què opines de la web de l'IT?

- **COMPLEXITAT D'ÚS.** Si bé la majoria de les opinions consideren que a nivell de continguts hi ha molta informació (de fet, la majoria opinen que hi ha un excés d'informació), també s'afirma que la web és deficient des del punt de vista de navegació/accessibilitat.



- **ACCÉS A CONTINGUTS.** Costa trobar els recursos d'interès de forma ràpida. Sovint es perden en el web.
- **IMATGE POC REPRESENTATIVA.** El disseny i estil de la pàgina és poc representatiu per un sector com el de les arts escèniques: poc dinàmica.

#### 4.2.8 Què opines de la identitat corporativa (logo, eslògans,...) de l'IT?

- **ANTIGA.** La pràctica totalitat de les respostes consideren que la identitat corporativa de l'IT està molt desactualitzada, que transmet una imatge poc moderna i adaptada als temps.
- **DIBA.** Massa condicionada a la identitat de la DIBA.

#### 4.2.9 Quines eines de comunicació trobes a faltar?

En aquest punt, probablement per desconeixement de les potencials eines, les respostes han estat molt genèriques.

- **PUBLICITAT.** Publicitat a nivell extern i, especialment, per aconseguir nous alumnes.
- **COMUNICACIÓ INTERNA.** Eines de comunicació interna.
- **FACILITAT MOBILE.** Diverses respostes s'han referit també a la creació d'una APP que centri/aglutini tota la informació, oferta, serveis, etc. de l'entitat.

#### 4.2.10 Creus que el Departament hauria de reforçar els seus recursos humans de Comunicació? Amb quins perfils?

- **MANQUEN RH.** La pràctica totalitat de les respostes entenen que cal reforçar els recursos humans del Departament de Comunicació.
- **PERFILS.** En quant als nous/complementaris perfils que es suggereixen:  
Community Manager.  
Estratègia & gabinet tècnic & relacions institucionals.

#### 4.2.11 Creus que l'àrea directiva/gerència hauria de fer formació en comunicació (ex.: formació de portaveus, comunicació de crisi,...)?

- **HABILITAT CLAU.** La majoria de les respostes entenen que sí atès que es tracta d'una habilitat directiva estratègica.
- També s'apunta que si l'equip directiu anterior hagués tingut coneixements en gestió comunicativa de situacions de crisi, probablement no hagués comés alguns dels errors que es van cometre.

#### 4.2.12 Existeix una coordinació de l'activitat de comunicació de l'IT amb la de la Diputació?

- **NO EXISTEIX.** De forma generalitzada es considera que no existeix una coordinació pel que fa als temes de comunicació entre l'IT i la DIBA.
- No hi ha una agenda compartida.



#### 4.3 Sobre la crisi de febrer de 2021

##### 4.3.1 Quin creus que ha estat l'impacte de la crisi del febrer de 2021 en la imatge de l'entitat?

- **CRÍTIC.** De forma majoritària, s'entén que l'impacte ha estat molt rellevant. El tractament del tema (alarmista/groc) que en van fer els mitjans de comunicació i les xarxes socials va generar molta alarma. Ha deixat empremta en la imatge de l'entitat.
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ “Va ser un meteorit que ens ha fet donar 3 passes enrere”
  - ✓ “Ha suposat un punt d'inflexió que també ha tingut efectes positius”.
  - ✓ “Es va generar una “tempesta perfecta”: crisi a l'IT + pandèmia + altres notícies d'abusos a col·legis + campanya “Me too”, etc.”

##### 4.3.2 Creus que s'ha solucionat/paït del tot aquella crisi? Per què?

- **LATÈNCIA.** De la mateixa forma, es considera que la crisi, en l'àmbit intern, no està del tot superada. Segueix latent. Ha generat un fort estrès i sentiment de tristesa en la comunitat que no està del tot superat. També ha generat posicions confrontades entre el professorat que no estan superades.
- **IMPACTE INTERN.** Ha afectat a l'estat d'ànim del professorat, no a la seva activitat i capacitat de treball.
- En l'àmbit extern, el pas del temps, ha rebaixat en gran mesura l'alarma que es va generar en el seu moment.
- **INCERTESA.** S'ha fet un esforç molt important per tal de promoure accions que facilitin les relacions de confiança i d'igualtat de gènere i contra els abusos però encara hi ha algunes incerteses.
- **EXPERIÈNCIA.** La crisi, segons algunes opinions, també ha tingut la seva part positiva en no permetre i estar molt més vigilants, tota la comunitat, respecte a conductes impròpies.
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ “S'ha incorporat en l'ADN de la casa. S'ha convertit en un estigma”
  - ✓ “ha generat un residu que encara flota en el ambient”
  - ✓ “No hi ha un relat clar del que ha passat”
  - ✓ “El fons de la qüestió no està prou treballat encara”

##### 4.3.3 Us trobeu encara amb dificultats/barreres/desconfiança arran de la crisi?

- **NO ES PERCEP.** És una opinió generalitzada que, en l'actualitat, molt poca gent deixa de venir a l'IT per aquella crisi.

##### 4.3.4 Com valora la gestió global que es va fer de la crisi?

- Què creus que es va fer bé?
  - ✓ **RAPIDESA.** Malgrat el gran desconcert inicial, es va reaccionar prou ràpid. En 24h. es va constituir un comitè de crisi i es va enviar un primer comunicat.
  - ✓ **ES VA FER TOT EL POSSIBLE.** En general, es considera que, atesa la gravetat màxima de la crisi, tothom va fer el que va poder.
  - ✓ **L'OBSERVATORI.** Es valora positivament la creació, a posteriori, de l'Observatori del Benestar.
- Què creus que no es va fer bé?



- **MANCA DE PREVISIÓ.** No haver reaccionat abans. Feia molt temps que es coneixien a la casa algunes conductes impròpies.
  - **MANCA D'EXPERIÈNCIA.** Es va acusar la manca d'un pla de comunicació i d'expertesa en la gestió de situacions de crisi. En aquests moments, encara no disposem d'aquesta eina.
  - **RISCS.** Probablement, algunes declaracions s'haguessin hagut de valorar millor.
  - **MANCA DE DIÀLEG.** Va mancar diàleg seré i va sobrar precipitació.
  - **MANCA DE COORDINACIÓ.** Va faltar més coordinació amb la DIBA, es van fer paleses algunes discrepàncies entre els responsables polítics i es va sobre reaccionar arran d'alguns missatges a les xarxes socials.
- Altres comentaris d'interès:
    - ✓ “Va ser un meteorit que ens ha fet donar 3 passes enrere”
    - ✓ “La reacció dels estudiants no va ser prou encertada. Hi va haver molta sobreacció”
    - ✓ “Es va gestionar sense tendir ponts amb el professorat”
    - ✓ “Hi ha hagut poc sentiment de crítica a posteriori per part de totes les parts”.

#### 4.3.5 Consideres que l'Institut està ara millor preparat per afrontar una nova crisi reputacional (protocols, portaveus, etc.)?

- **MÉS PREPARATS.** Més o menys a parts iguals, alguns consideren que la crisi ha generat, probablement, estar millor preparats en temes de gènere i assetjament. Entenen que sí ja que l'experiència ensenya i proporciona recursos.
- **FALTEN EINES.** Contràriament, altres consideren que no i al·leguen que no s'ha elaborat un Manual de Comunicació de Crisi arran de la viscuda el febrer de 2021.

#### 4.3.6 Al teu parer, hi ha ara “temes calents/sensibles” a la casa que puguin derivar cap a una situació de crisi greu?

- **ESTABILITZACIÓ LABORAL.** La reforma laboral del sector & L'estabilització laboral interna.
  - **CONFLICTES INTERNS.** Certs conflictes/discrepàncies entre professors (possibilitat de generació i enquistament de “bàndols”) i entre professors i l'equip directiu.
  - Potencials casos d'assetjament laboral/abús de poder.
  - La percepció de les contractacions d'alguns “dinosauris” enlloc de gent jove que desenvolupi millor la funció pedagògica
  - **CÀRREGA LABORAL.** Sensació d'excessiva càrrega de feina entre part del professorat i també entre els alumnes. No possibilitat de compatibilitzar amb altres dedicacions.
  - El tancament/cessament d'algunes especialitats per falta d'alumnes.
- Altres comentaris d'interès:
    - ✓ “A la casa hi ha molta gent que ha de prendre ansiolítics per excessiva càrrega de treball”
    - ✓ “Hi ha una excessiva “cultura del càstig”: si no pateixes i t'esforces molt, no triomfes”
    - ✓ “Hi ha Consells d'Especialitat forà tensos”.
    - ✓ “Hem perdut confiança i tracte humà”. “Hem après a desconfiar”



#### 4.4 Activitat i pautes de col·laboració interna i externa

##### 4.4.1 Existeix una estratègia i una planificació prou clara de col·laboració transversal entre les diferents Escoles, Conservatoris i àrees de l'Institut?

- **POCA COORDINACIÓ.** Malgrat algunes reunions que es produeixen, la majoria de les respostes entenen que no hi ha una estratègia i coordinació eficaç entre les diferents Escoles, Conservatoris i Centres, fins i tot, ni a nivell educatiu/acadèmic. La no assistència dels directors en les reunions que es duen a terme, no facilita que puguin ser realment operatives. També diverses respostes han apuntat a la marca de RRHH que es dediqui a la planificació en aquest punt.
- Tampoc, en conseqüència amb els punts anteriors, hi ha una bona coordinació en matèria de comunicació.
- **POCA INFORMACIÓ.** De forma unànime s'afirma que no hi ha ni un bon nivell de coneixement entre unes i altres.
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ “Cadascun són regnes de taifa amb visions i objectius diferenciats”

##### 4.4.2 Creus que en l'actualitat la casa té i genera una bona Com. Interna? Què creus que cal millorar en aquest punt?

- **DÈFICIT COMUNICACIÓ INTERNA.** Si bé de forma general es considera que la Comunicació interna ha millorat, gràcies a la posada en marxa de #SomIT, es considera que hi ha dèficits en la gestió de la comunicació interna.
- **LA INTRANET.** Diverses persones s'han referit també a la ineficàcia i deficiència de la Intranet de l'Institut.
- Altres comentaris d'interès:
  - ✓ “Es comunica força però ens entenem poc”
  - ✓ “En no poques ocasions, es qüestiona la font”

##### 4.4.3 L'Institut disposa d'un pla de relacions institucionals que el permeti enfortir la seva connexió amb les entitats i líders d'opinió clau de la societat civil i política catalana? Si no és així, creus que l'hauria de tenir?

- **MANCA PLANIFICACIÓ.** Es fan els contactes bàsics imprescindibles en l'àmbit polític i institucional però no existeix un pla amb uns objectius i finalitats estratègiques.
- **REFORÇ.** Hi ha la intenció, per part de Direcció i Gerència, d'incorporar una persona que pugui dedicar part del seu temps a aquesta funció.



## 4.5 Públics

### 4.5.1 Hi ha algun públic rellevant que no us coneix o no us coneix prou?

- **ESTUDIANTS D'ALTRES DISCIPLINES.** El col·lectiu d'estudiants que no volen estudiar dramatúrgia o dansa sinó especialitats més orientades a aprendre un ofici, com els que es podrien matricular a l'ESTAE o a escenografia.
- Idem. respecte a les persones que poden estar interessades en fer màsters i estudis de postgrau.
- **VEÏNAT.** Diverses respostes han identificat els veïns i el barri com un col·lectiu rellevant amb el que existeix una baixa o nul·la activitat. Entre aquests veïns, s'inclou al propi Mercat de les Flors i el Teatre Lliure"
- **ÀMBIT INTERNACIONAL.** Així mateix, és una opinió compartida que no hi ha prou contacte amb l'àmbit internacional del sector.

### 4.5.2 Quines són, per a tu, les principals barreres que poden generar reticències als vostres principals públics respecte a la vostra activitat?

- **DEFASSAT.** Diverses respostes han remarcat, una imatge "antiga, poc contemporània" de l'IT.
- **BUNKERITZACIÓ.** Idem. respecte a la "bunkerització" de l'edifici, que el faci poc "amistós, amable, obert" i que l'allunyi de la percepció que un pot tenir d'una escola d'art.
- **RITME PÚBLIC-PRIVAT.** Idem. respecte al caràcter d'administració pública que tenim i que dificulta la "flexibilitat i la rapidesa".



## 5. CONCLUSIONS:

### 5.1 DAFO de la comunicació

#### Debilitats

El nom no contribueix a traslladar la globalitat de l'entitat.

Imatge i identitat gràfica antiga, poc moderna, contemporània i artística.

Manca d'entitat corporativa, subordinada a la DIBA i les seves pròpies submarques.

La deficitària obertura de l'edifici i la seva distribució dels espais.

L'IT no disposa d'uns valors corporatius prou identificables.

La manca de coneixement entre Escoles, Conservatoris i centres.

L'acció de filtre/tap que en ocasions exerceix la DIBA.

Poca inversió publicitària.

La usabilitat i disseny de la pàgina web i la Intranet.

#### Fortaleses

Marca reconeguda i emblemàtica.

L'Aula, l'oferta formativa.

La qualitat i el compromís de bona part del professorat/professionals.

Les instal·lacions.

Alguns dels seus valors corporatius (diversitat, exigència, trajectòria històrica, etc.).

La bona connexió amb el món laboral.

L'Observatori del Benestar.

El suport de la DIBA.

El seu caràcter públic

#### Amenaces

No es coneix tota la dimensió. L'oferta formativa, els espais i activitats vinculades a la transferència de coneixement (publicacions).

No té la imatge que hauria de tenir en el sector.

La no oficialitat del títol.

La reforma laboral del sector i els ajustos que s'hagin de fer en matèria de RH.

La creació de bàndols entre el professorat & potencials abusos de poder & els efectes latents interns de la crisi del 2021.

La manca de recursos pedagògics d'una part prou important del professorat.

La manca de comunicació i relació positiva entre els perfils docent i administratiu.

La gestió deficitària dels Sistemes (gestió i administració)..

La manca d'un plantejament estratègic en matèria de comunicació i comercialització.

La manca de manteniment/actualització d'elements bàsics (material audiovisual/tecnològic, atrezzo, etc.).

El tancament d'especialitats per manca d'alumnes.

La gestió de la comunicació interna i les relacions interpersonals.

#### Oportunitats

Dansa, escenografia i els diferents oficis que s'ensenyen a l'IT.

El MAE.

Els postgraus.

Marge de projecció nacional i internacional.

Les publicacions, la biblioteca i el fons documental.

La potencialitat de les APPs.

L'acció de divulgació a Escoles i Instituts.

Els projectes transversals entre Escoles, Conservatoris i centres.





## 5.2 Aspectes clau del diagnòstic

L'Institut del teatre és una institució pública catalana, única i centenària, dedicada a la pedagogia artística, la creació escènica, la recerca, la conservació i la difusió del patrimoni en el camp de les arts escèniques. Però després de la crisi de reputació de febrer 2021, el posicionament de la marca Institut del Teatre es percep **estancat i amb un dèficit de confiança interna i externa**. Tant per als professionals de l'organització, l'alumnat i la xarxa professional del sector de les arts escèniques.

Tot i la vocació d'esdevenir un referent d'innovació capaç d'impulsar les arts en viu de l'àmbit nacional i internacional, s'identifica **una percepció d'antic i caduc** entre els públics d'interès. Aquesta percepció s'evidencia en primer lloc, per la crisi de reputació de 2021, que ha generat una situació d'inseguretat i desconfiança entre els públics interns i més propers de l'entitat. Aquest impacte ha radicat sobre un dels pilars més reconeguts de l'entitat: l'excel·lència de la seva docència.

En segon lloc, s'identifiquen una sèrie de deficiències en les eines i recursos de l'entitat. L'Institut gaudeix de **poca tracció digital**, a través de l'ús i la implementació de les noves tecnologies. La pàgina web no respon als criteris d'avantguarda i qualitat esperats per una institució pionera, la comunicació digital no respon a la immediatesa i qualitat esperades i manquen eines i projectes innovadors en aquest camp que permetin situar la institució com a referent (per exemple, via formació *blended*, ús de realitats augmentades o virtuals, etc.).

En tercer lloc, es detecta un problema de **coordinació interna**, més enllà de la comunicació. L'entitat està en un procés de canvi i transformació per solucionar algunes dissonàncies organitzatives i de gestió que han generat, al llarg del temps, una distribució irregular dels recursos humans i una manca de visió transversal en l'organització. Una de les àrees més afectades és la de comunicació.

En quart lloc, l'Institut del Teatre no té un posicionament sòlid. Internament hi ha quòrum en què **la marca no representa el propòsit de la Institució**. Aquesta discrepància entre teatre-arts escèniques genera que la projecció externa de la institució no generi un missatge clar sobre la diversitat de les seves àrees d'activitat.

Finalment, s'identifica **una identitat corporativa dèbil**. La marca Institut del Teatre no gaudeix del posicionament estratègic que s'espera d'una entitat amb més de 100 anys d'història. L'anàlisi de materials comunicatius evidencia que no gaudeix d'una identitat corporativa definida i consistent en els seus usos, capaç de posicionar-la estratègicament d'acord amb els interessos de l'entitat.

L'Institut del Teatre té els fonaments i el potencial per **tornar a ser una marca referent i pionera**, per experiència i recorregut. Té la capacitat per posicionar-se i esdevenir el centre d'un *hub* cultural vinculat a les arts escèniques. El repte comporta redefinir eines estratègiques i aportar-hi recursos materials i humans ajustats a les necessitats. Per la seva ubicació i competència, compta amb un entorn privilegiat on operen actors sectorials de referència, centres d'innovació i recerca i un teixit cultural consolidat. Generar i aprofitar les sinergies amb aquest entorn és essencial.

## Metadades del document

<b>Núm. expedient</b>	2023/0040418
<b>Tipus documental</b>	Plec de clàusules o condicions
<b>Títol</b>	Annex 1. Institut del Teatre
<b>Codi classificació</b>	D0509SE27 - Privats obert simplificat

## Signatures

<b>Signatari</b>		<b>Acte</b>	<b>Data acte</b>
Ana Maria Berruezo Calm (TCAT)	Responsable directiu Servei Promotor	Signa	16/02/2024 18:55

## Validació Electrònica del document

<b>Codi (CSV)</b>	<b>Adreça de validació</b>	<b>QR</b>
a666c5d95c1c719957ca	<a href="https://seuelectronica.diba.cat">https://seuelectronica.diba.cat</a>	

