



Diputació
Barcelona

IV Jornada de Comunicació Municipal

**Innovació en la comunicació
pública local**

2026



Diputació
Barcelona

Innovació en la comunicació pública local

Recull teòric de les ponències de la IV Jornada de
Comunicació Municipal

Octubre 2026

Sovint relacionem la innovació amb la tecnologia, però innovar no vol dir només incorporar eines noves sinó revisar com treballem, repensar les estructures i qüestionar els nostres plantejaments. És un canvi profund que converteix la innovació en un procés continu d'adaptació, i no en una acció puntual.

Tot i no ser sempre sinònim d'innovació, la tecnologia marca avui moltes de les noves regles del joc en comunicació. L'ús cada cop més estès de la intel·ligència artificial ha sacsejat la manera com es comuniquen els ajuntaments, les empreses i els mitjans. Ara bé, aplicar la IA vol dir necessàriament innovar? Quines altres noves maneres tenen els municipis per millorar la comunicació, ser més eficients i generar més impacte?

Aquest document vol donar resposta a aquestes preguntes amb diverses veus expertes. Ho fa abordant, entre d'altres, els nous formats en comunicació pública local, les tendències més recents en publicitat i màrqueting, i exemples reals de municipis que ja estan aplicant la innovació en el seu dia a dia.

Autoria

Berta Segura
Francesca Tur
Bertran Salvador Mata
Lau Delgado
Patrícia Ventura
Carlos Ortet
Carme Defez

Coordinació

Servei de Premsa, Continguts Digitals i Suport a la Comunicació Local de la Diputació de Barcelona

Organitzen la IV Jornada de Comunicació Municipal:

Diputació de Barcelona
Xarxa Audiovisual Local
Col·legi de Periodistes de Catalunya
Col·legi del Màrqueting i la Comunicació de Catalunya

Octubre de 2026

© de l'edició: Diputació de Barcelona

Producció i edició: Diputació de Barcelona

Índex

1. 'Hack' municipis: de comunicar més a comunicar millor.....	4
Berta Segura Francesca Tur	
2. Formats europeus innovadors per millorar l'impacte de la comunicació pública local.....	9
Bertran Salvador Mata Lau Delgado	
3. Comunicació pública augmentada: casos reals d'IA a les administracions	14
Patrícia Ventura	
4. La IA a peu de carrer	19
Carlos Ortet	
5. Experiències locals en innovació comunicativa	23
Carme Defez	



Berta Segura

Analista de tendències, *planner* i experta en processos d'innovació, futurs i noves generacions -Gen Z i Gen Alpha-. Des del 2007 lidera l'agència DMentes, una consultoria estratègica especialitzada en processos d'innovació que acompanya marques, institucions i empreses a connectar amb els clients. A més, és *speaker* i agitadora de consciències. Recentment ha participat a la TED Talk «Com surfejar els futurs». Des del 2020, lidera amb Francesca Tur el projecte Hacking The World, un espai d'exploració sobre la contemporaneïtat que radiografia la societat, les persones i els desafiaments actuals a través d'una mirada crítica. Són sessions d'alt rendiment en què conviuen l'anàlisi geopolítica, econòmica, social i tecnològica amb la influència de la cultura popular, l'entreteniment i els mems.



Francesca Tur

Nomenada per Forbes com una de les quaranta millors futuristes d'Espanya el 2021, analitza el context i els presents des de diferents òptiques: el mitjà, la investigació creativa i la docència. Des de la comunicació, radiografia la contemporaneïtat a Tendencias.tv, un mitjà que va començar el 2006 i que actualment funciona com a espai *online* i productora de continguts. Pel que fa a la investigació creativa, col·labora amb projectes, empreses i iniciatives en l'assessorament estratègic i creatiu de futurs. També codirigeix el màster de Creació de Marques de Moda a EsDesign i és professora convidada en diferents escoles. Des del 2020, lidera amb Berta Segura el projecte Hacking The World, un espai d'exploració sobre la contemporaneïtat que radiografia la societat, les persones i els desafiaments actuals a través d'una mirada crítica. Són sessions d'alt rendiment en què conviuen l'anàlisi geopolítica, econòmica, social i tecnològica amb la influència de la cultura popular, l'entreteniment i els mems.



1. 'Hack' municipis: de comunicar més a comunicar millor

Berta Segura, directora de DMentes

Francesca Tur, CEO de Tendencias TV

1.1. Introducció

Què passa quan la ciutadania té més informació que mai, però cada vegada menys certeses sobre en qui confiar? Vivim en un ecosistema comunicatiu saturat, accelerat i fragmentat, on la informació circula sense pausa, les narratives competeixen per l'atenció i la desinformació conviu amb els continguts verificats dins dels mateixos canals. En aquest context, els ajuntaments ocupen una posició singular: són la institució més propera, la que coneix els problemes quotidians i la que sovint ha de donar resposta quan tot es complica.

Aquesta proximitat és avui un actiu estratègic. Enmig del soroll, els municipis poden convertir-se en una de les poques fonts d'informació properes, fiables i verificables per a la ciutadania. Però això obliga a repensar què vol dir comunicar. Ja no n'hi ha prou amb explicar què fem, publicar més continguts o ser presents a tots els canals. El gran repte és construir confiança i mantenir-la en un moment de gran complexitat i incertesa.

1.2. El context determina l'estratègia de comunicació

Innovar en comunicació no comença per implementar una nova eina, una nova xarxa social o una nova tecnologia. Comença per entendre el món al qual ens adrecem.

Vivim en societats tectòniques: un temps de transformacions profundes, polarització social, permacrisi i relats en disputa. L'economia especulativa ha convertit les ciutats en

espais gentrificats i col·lapsats que exigeixen nous models econòmics més ètics i sostenibles. La salut, el benestar i la longevitat guanyen protagonisme davant societats accelerades, cansades i enganxades als dispositius mòbils. A més, la tecnologia ho travessa tot: l'algoritme ja no només ordena continguts, també condiciona allò que veiem, allò que considerem rellevant i, cada vegada més, la manera com interpretem la realitat.

Al mateix temps, la ciutadania és cada vegada més diversa, menys normativa i més difícil de segmentar. No podem adreçar-nos a tothom de la mateixa manera, sinó que hem d'entendre en quin moment i estat emocional es troba cada ciutadà per oferir-li allò que realment necessita en aquell instant.

Una mateixa persona pot voler rapidesa en un moment determinat per resoldre una gestió ràpida, i tracte humà quan necessita orientació o acompanyament. Som persones complexes i contradictòries, i la comunicació pública haurà d'aprendre a treballar amb aquesta complexitat.

A això s'hi suma una societat fragmentada en comunitats i cambres d'eco. Els entorns digitals ens connecten extraordinàriament bé amb persones que pensen com nosaltres, però també redueixen l'exposició a mirades diferents. En aquest escenari, la comunicació municipal no sols transmet informació: també pot generar context, facilitar comprensió i mantenir espais comuns entre persones que comparteixen municipi, però no necessàriament realitat, ideologia, generació o manera de veure el món.

1.3. Rapidesa i proximitat: dues necessitats simultànies

La comunicació contemporània es mou entre dues demandes aparentment oposades.

D'una banda, esperem informació constant, immediata, accessible i fàcil de consumir: titulars, avisos en temps real, notificacions, respostes ràpides, tràmits senzills i canals digitals que funcionin sense fricció.

De l'altra, i al mateix temps, creix el valor de l'altra cara de la comunicació: la proximitat, l'escolta, l'empatia, la conversa i la confiança. Com més automatitzada és la comunicació, més valor adquireixen els moments en què hi ha una persona capaç d'interpretar un dubte, entendre el context i donar una resposta que no sembla produïda en sèrie.

La intel·ligència artificial pot accelerar processos, ordenar informació, detectar patrons o ajudar a personalitzar continguts. Però la confiança continua tenint una base profundament humana.

Per això un ajuntament ha de poder ser ràpid quan cal rapidesa i humà quan cal proximitat. No es tracta d'escollir entre tecnologia i persones, sinó d'utilitzar la tecnologia perquè les persones puguin aportar més valor allà on realment es necessita.

1.4. De produir contingut a exercir criteri

En un moment caracteritzat per la manca d'atenció, publicar més no significa necessàriament comunicar millor. L'excés de contingut també pot generar cansament i indiferència.

Per tant, el repte principal consisteix a passar de produir volum a exercir criteri de comunicació: saber què és rellevant, per a qui, en quin moment, a través de quin canal i amb quin nivell de profunditat.

Comunicar millor també significa seleccionar, jerarquitzar, contextualitzar i facilitar que la ciutadania entengui què és important. En un ecosistema d'informació infinita, el criteri es converteix en un servei públic.

També implica passar de la campanya puntual a la conversa contínua. La comunicació no acaba quan publiquem una notícia: continua a través de les preguntes, els comentaris i les reaccions que genera. Escoltar és també comunicar.

És un canvi similar al que ja observem en altres sectors: de les campanyes al flux continu i la conversa; de construir únicament el relat de l'organització a incorporar també el relat de les persones, i del contingut com a final del procés als comentaris i l'escolta social com a font de coneixement.

1.5. Innovar a través de la tècnica del *mirroring* ('mirall'), aprendre d'altres sectors

Una bona manera d'innovar consisteix a mirar fora del sector i preguntar-nos què podem aprendre d'altres contextos.

Què pot aprendre un ajuntament d'una marca que ha aconseguit construir comunitat? D'un festival que converteix el públic en participant? D'un equip de futbol que transforma els seguidors en fans? De personatges públics com Rosalía, Bad Bunny o Lamine Yamal?

Aquesta mirada pot inspirar formats més visuals i pedagògics; continguts més útils i compartibles; espais de conversa en lloc de comunicacions exclusivament unidireccionals; processos de cocreació amb la ciutadania; xarxes d'ambaixadors locals; comunicació hiperlocal; nous rituals de participació; formats presencials que recuperin el valor del tu a tu, o eines digitals que resolguin amb rapidesa allò que no necessita intervenció humana.

A més, els municipis tenen un entorn privilegiat per innovar: la seva escala. La proximitat permet observar millor, experimentar, testar nous formats, aprendre i corregir ràpidament. Els municipis poden convertir-se en autèntics laboratoris de comunicació pública.

1.6. La singularitat del territori com a avantatge competitiu

En un món globalitzat i cada vegada més homogeni, el que és local recupera valor. Cada municipi disposa d'un capital que cap algoritme pot reproduir completament: el coneixement del territori, la seva història, les seves persones, els seus codis, els seus espais, les seves xarxes i la seva manera particular de relacionar-se.

Comunicar millor també implica activar aquesta singularitat. No tots els municipis necessiten comunicar igual ni ser als mateixos canals. La innovació no consisteix a copiar l'última tendència, sinó a traduir-la al context propi.

El repte del 2027 no serà ser a tot arreu, sinó saber on, quan i per què comunicar. No serà produir més continguts, sinó generar més significat. No serà incorporar tecnologia perquè sí, sinó utilitzar-la amb criteri. I no serà perseguir només l'atenció, sinó convertir aquesta atenció en confiança.

En definitiva, innovar en comunicació municipal vol dir comprendre millor el context, entendre les noves actituds de la ciutadania i combinar eficiència digital i proximitat humana.

Perquè, enmig d'un ecosistema saturat de soroll, la institució que aconsegueixi ser clara, útil, propera, coherent i fiable no necessitarà cridar més fort. Necessitarà comunicar millor.



Bertran Salvador Mata

És doctor en Comunicació per la Universitat Pompeu Fabra, on exerceix com a professor en els estudis de Periodisme, Global Studies i programes de màster. En l'actualitat, és coordinador de la Càtedra Futurs de la Comunicació, una iniciativa de transferència que involucra catorze empreses del context de la comunicació a Catalunya. Entre d'altres, ha investigat sobre el fenomen de l'evitació de notícies, la desinformació i l'adopció de la IA als mitjans de comunicació.



Lau Delgado

És cap dels Serveis Audiovisuals de Roca Umbert Fàbrica de les Arts i director del Mercat Audiovisual de Catalunya (MAC). Llicenciat en Humanitats (UPF) i postgraduat en Projectes de Cooperació Cultural Internacional (UB) i en Audiovisuals Interactiu (UPF). La seva trajectòria ha transcorregut entre el periodisme, la gestió cultural, la formació i la consultoria en l'àmbit dels mitjans de comunicació. Ha dirigit i produït programes per a COMRàdio, SER Catalunya, TVC, ETB, RTVE, betevé i La Xarxa, i ha estat cap del departament de desenvolupament i nous formats de la Xarxa Audiovisual Local (XAL), i cap de continguts del MAC.



2. Formats europeus innovadors per millorar l'impacte de la comunicació pública local

Bertran Salvador Mata, coordinador de la Càtedra Futurs de la Comunicació (UPF)

Lau Delgado, director del Mercat Audiovisual de Catalunya

2.1. Introducció

La comunicació, també la pública local, es construeix en la intersecció entre tecnologia, societat i individus. Com a resultat, es troba sempre en estat de canvi. En l'àmbit tecnològic, emergeixen nous canals i mitjans; en l'àmbit social, s'arriba a pactes i acords d'ús i es prioritzen algunes tecnologies; pel que fa a l'usuari, ens anem segmentant en espais, cada cop més nínxol, i ens confegim una dieta mediàtica cada vegada més personalitzada. Per això cal pensar la comunicació no només com un tema de xarxes socials, sinó com una convivència analogicodigital que, potencialment, acabarà fent preponderar el digital.

Alhora, la irrupció de les tecnologies d'IA exigeix repensar les relacions de treball, que se sustentaran en un nou equilibri entre l'automatització que potencialment pot reduir la càrrega laboral, la necessitat de proveir els motors d'IA de continguts curats per mantenir-ne l'efectivitat i el desplaçament de llocs de treball a causa de la massificació de la IA.

Per abordar aquesta situació, des del Mercat Audiovisual de Catalunya, en col·laboració amb la Càtedra Futurs de la Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra, i sota el paraigua de La Xarxa, hem elaborat un informe per identificar les innovacions en usos tecnològics i les noves tendències en formats que s'estan presentant als principals festivals europeus.

2.2. Nous (vells) mitjans

McLuhan, en una idea ja clàssica, afirmava que el contingut d'un mitjà és sempre un altre mitjà: no hi ha un trencament formal absolut, sinó una reutilització de continguts adaptats a les possibilitats que ofereix cada nova tecnologia. Scolari ho resumeix de manera similar: el contingut d'un nou mitjà és un vell mitjà. Un exemple paradigmàtic és **La velada** d'Ibai: una retransmissió esportiva en directe, amb comentaristes, actuacions musicals i una realització professional, amb l'únic tret distintiu que es distribueix per Twitch.

Aquesta idea permet entendre una de les grans conclusions de l'informe, observada en tots els festivals europeus: la hibridació entre emissió tradicional (*broadcast*) i estríming. S'observa arreu que un i altre s'acoblen per aconseguir ampliar les audiències respectives.

La tecnologia, doncs, actua alhora com a condicionant i com a possibilitat. Entre les experiències innovadores detectades destaquen dues plataformes (Twitch i Discord), totes amb una voluntat similar: arribar a un segment de població, majoritàriament jove, absent d'altres espais. L'estratègia habitual consisteix a adaptar continguts clàssics a les *affordances* (propietats d'acció) de cada plataforma.

A Twitch hem identificat diverses experiències de comunicació institucional innovadores, amb una intenció dual (arribar a la població jove i aprofitar les possibilitats d'interacció de l'audiència) i un repte igualment dual: adaptar els continguts tradicionals al nou context sense perdre la regularitat necessària per construir una audiència fidel.

L'alcalde de Nova York, Zohran Mamdani, n'és un exemple: retransmet a Twitch, TikTok i Instagram, sovint en format de tertúlia, acompanyat d'algú que l'entrevista, i respon preguntes de l'audiència. Samuel Étienne opta per un model més ajustat al mitjà nadiu de Twitch: monòlegs diaris a la pantalla amb un recull de notícies comentat i interacció directa amb el xat. Altres casos consisteixen a retransmetre plens municipals en directe o a importar formats televisius clàssics, com l'entrevista a candidats polítics (com el cas de *20h22* en les darreres eleccions franceses, en què després de l'entrevista televisiva canònica van obrir un espai a Twitch per interactuar amb l'audiència).

Aquestes iniciatives tenen un èxit fluctuant: sovint no assoleixen l'impacte esperat quan el contingut no s'adapta prou a les *affordances* de la plataforma. Hi ha també experiments més arriscats, d'èxit relativament baix: representants polítics jugant a jocs lligats a la seva tasca (una responsable d'urbanisme de Villeurbanne jugant a *Cities*, per exemple), o el cas de la ZDF alemanya, que ha llançat un programa en directe en el qual es projecten fragments televisius antics amb comentaris en directe.

Finalment, Discord funciona com un fòrum on es poden establir comunicacions textuais i orals, retransmetre continguts i construir comunitat; per això només té sentit participar-hi quan aquesta comunitat ja existeix. La ciutat de Kerava, a Finlàndia, n'és un bon

exemple: hi manté un canal per dinamitzar la població jove i, a més, ofereix un horari setmanal d'atenció ciutadana, cosa que en reforça la regularitat i, per tant, el potencial. Un altre cas, en un registre proper, el col·lectiu Bellingcat fa servir Discord per validar informacions des del periodisme ciutadà, alhora que hi instiga noves investigacions.

2.3. Formats audiovisuals presentats als festivals europeus

Més enllà de les innovacions de comunicació institucional basades en les plataformes, el nostre informe dibuixa tres grans tendències en els continguts audiovisuals actuals. Aquestes tendències són rellevants per a la comunicació pública local per dos motius: marquen el marc de referència, el to i les expectatives amb què la ciutadania consumeix continguts audiovisuals, i mostren, un cop més, com els formats es reutilitzen i s'hibriden entre l'emissió tradicional i la digital. Alhora, cal entendre'ls com travessats per les tensions de la IA que assenyalàvem: aquesta permet automatitzar certs elements de la producció, abaratir costos (sovint a causa de la pèrdua de condicions laborals de la classe treballadora), i al mateix temps pot generar una necessitat de cura de continguts i competència humà-IA.

Els continguts documentals es mouen cap a un to cada cop més fosc. El *true crime* continua generant impacte, però només quan hi arrossega errors del sistema, falles de l'estat de dret o conspiracions. A això s'hi suma l'ansietat pel canvi climàtic, la tecnoansietat (*deepfakes* o hipertrucatge, IA fora de control, vigilància i polarització) i una onada de documentals sobre la crisi de la veritat i els mitjans: què amaga el sistema, quins arxius i memòries han estat suprimits. La guerra i les situacions d'alta emergència també hi tenen un pes creixent, i YouTube s'ha consolidat com la finestra principal d'exhibició, combinant-se amb les marques de l'emissió tradicional. Cal preparar-se també per competir-hi com a generador de contingut.

Pel que fa als formats d'entreteniment, l'informe recull com els *talents* i els concursos continuen dominant el sector, però amb una dimensió moral cada cop més central: els concursants es veuen constantment temptats a traïr els seus companys (o els seus propis principis) per guanyar. Els diners i l'imaginari militar hi són temes recurrents, i el joc infantilitzat (persecucions, gimcanes, jocs de pistes) conviu amb un fort component de traïció, com mostren *Hide in the Village* (Japó, traïr els vilatans) o *Iron Squad* (Corea, comandos militars). En la mateixa línia, *The Traitors*, distribuït a més de 40 països, és el format que ha capitalitzat millor aquesta lògica, i n'ha confirmat l'abast global.

Pel que fa a la ficció seriada, la novetat neix al digital i penetra l'emissió tradicional: moltes idees sorgeixen a Internet i després són adaptades o coproduïdes pel sector televisiu clàssic. La gran sensació del moment han estat els microdrames verticals asiàtics (ficcions de dos minuts; consum de semipagament o *freemium*, o per subscripció), que ja mostren xifres espectaculars de penetració als mercats xinès i nord-americà, amb la

usabilitat, el ritme i la creació de trames de consum fàcil com a claus del seu èxit.

Aquestes tres tendències obren algunes hipòtesis útils per a la comunicació institucional. El to fosc i desconfiat del documental pot suggerir que la ciutadania consumeix continguts des d'una certa posició d'escepticisme envers el sistema, cosa que exigeix transparència i una veu reconeixible més que no pas discurs corporatiu. La ludificació dels concursos confirma que el joc, la tensió i la gratificació són mecanismes eficaços de vinculació, també aplicables a la participació ciutadana. I l'èxit dels microdramas verticals mostra que la brevetat i el ritme no són una concessió, sinó una condició d'entrada per competir per l'atenció.

2.4. Aprenentatges finals

Com a conclusió, convé posar l'accent en tres aspectes clau:

- 1.** Cal ser on és la gent que volem impactar, però no n'hi ha prou amb obrir un compte: cal entendre com aquesta gent viu la plataforma, quins codis hi funcionen i quines expectatives hi porta.
- 2.** La hibridació entre emissió tradicional i estríming, o entre format tradicional i format nadiu digital, és el gran motor de la innovació actual. Ara bé, només funciona quan el contingut s'adapta a les *affordances* de cada plataforma; si no, l'impacte és feble.
- 3.** L'impacte no depèn de l'oportunitat puntual, sinó de la dedicació, la regularitat i el disseny adequat del format. Els casos que fidelitzen l'audiència comparteixen una cadència sostinguda en el temps, no accions aïllades.
- 4.** Cal aplicar una estratègia pròpiament digital, no només de xarxes socials: viurem una època de convivència entre el món analògic i el digital, que acabarà donant (probablement) la preeminència al digital. En aquest procés, cal preparar-se per usar la IA com a eina de treball, per ser-ne proveïdors de continguts, per competir-hi com a actors de comunicació i, alhora, per construir també alternatives humanes.



Patrícia Ventura

Doctora en Mitjans, Comunicació i Cultura, especialitzada en l'adopció de la IA en l'àmbit de la comunicació. És consellera del Consell de la Informació de Catalunya (CIC), membre del Comitè d'IA Responsable de la CCMA, i consultora. Entre d'altres projectes, ha participat en el pla d'adopció de la IA de 3Cat. És autora del llibre *Ètica, intel·ligència artificial i comunicació: el factor humà a l'era de la mediació algorítmica*. www.patriciaventura.me



3. Comunicació pública augmentada: casos reals d'IA a les administracions

Patrícia Ventura, doctora en Comunicació i consultora especialista en IA

3.1. Introducció

La intel·ligència artificial fa anys que forma part dels processos comunicatius, encara que sovint de manera invisible. Sistemes de recomanació, automatització de continguts, subtitulació automàtica, anàlisi de dades o eines de segmentació fa temps que s'utilitzen en mitjans de comunicació, plataformes digitals i entorns corporatius. Tanmateix, l'arribada de la IA generativa ha accelerat enormement aquest canvi i ha fet accessibles tecnologies que, fins fa poc, requerien equips altament especialitzats.

Aquest canvi també està incidint en els departaments de comunicació de les administracions públiques. La generació assistida de textos, imatges, vídeos o transcripcions; els assistents conversacionals; l'anàlisi automatitzada de dades, o les eines de suport a l'edició són alguns exemples de recursos que estan modificant la manera de crear, distribuir i gestionar la informació institucional.

En aquest context, la taula «**Comunicació pública augmentada: casos reals d'IA a les administracions**» ofereix una mirada eminentment pràctica sobre com diferents administracions estan incorporant aquestes tecnologies al seu dia a dia. Més enllà de les possibilitats tècniques, els casos compartits permeten conèixer quines necessitats resolten, quines dificultats han aparegut durant la implantació i quins aprenentatges se'n poden extreure.

La sessió també s'emmarca en la recerca continuada que ha portat a terme la moderadora d'aquesta taula, Patrícia Ventura, sobre els usos de la IA en la comunicació. Aques-

ta investigació inclou una recopilació oberta de prop de cinc-cents casos d'ús de la IA aplicats als mitjans de comunicació i a la producció de continguts informatius d'arreu del món, que es pot consultar [en aquest enllaç](#). El recull mostra la diversitat d'aplicacions d'aquestes tecnologies en totes les fases del procés comunicatiu: des de la recerca i la verificació fins a la producció audiovisual, l'accessibilitat, la personalització i la distribució de continguts.

3.2. Una nova manera d'organitzar la comunicació

La incorporació de la IA no representa únicament una millora de la productivitat. També està modificant la manera d'organitzar la feina, la distribució de les tasques i les possibilitats de producció dels equips de comunicació.

En l'àmbit institucional, això es pot traduir en una comunicació més àgil, més accessible i més adaptada als diferents públics. Igualment, facilita l'automatització d'algunes tasques de poc valor afegit, escurça el temps de preparació dels continguts i contribueix a fer més accessible la informació pública.

Ahora, aquest nou escenari planteja qüestions que van més enllà de la tecnologia: la transparència, la supervisió humana, la verificació dels continguts, la protecció de dades o els possibles biaixos dels sistemes. Per això, la incorporació de la IA a les administracions també requereix revisar procediments, definir criteris comuns i consolidar noves formes de treball.

3.3. Producció de continguts i suport als equips

Un dels àmbits on la IA té un impacte més visible és la producció de continguts digitals. Les eines generatives faciliten la redacció, la ideació, l'adaptació de formats i la creació de peces audiovisuals.

Els casos que es presenten a la taula mostren com aquestes eines ja s'utilitzen per generar imatges quan no hi ha material gràfic disponible, elaborar infografies que expliquen procediments administratius de manera més visual i comprensible o redactar textos adaptats als codis propis de les xarxes socials. A més de reduir el temps de producció, aquestes aplicacions permeten personalitzar cada publicació i dedicar més atenció a l'acabat i a la qualitat dels continguts.

Una altra línia de treball és el desenvolupament d'agents d'IA corporatius concebuts com a suport als equips de comunicació. A la Generalitat de Catalunya s'està desenvolupant el projecte **Jordi**, un assistent que revisarà, adaptarà i validarà continguts web i de les xarxes socials d'acord amb els criteris corporatius de comunicació clara, accessibilitat, identitat visual i estil institucional. També identificarà errors recurrents, detectarà for-

mulacions pròpies dels textos generats amb IA i suggerirà alternatives més naturals i coherents amb la veu de la institució.

En una segona etapa, l'agent incorporarà funcions d'anàlisi dels continguts publicats i contribuirà a identificar oportunitats de millora en la planificació editorial. Aquest tipus d'assistents exemplifica una manera d'integrar la IA orientada a reforçar la qualitat dels continguts, afavorir la coherència entre canals i facilitar l'anàlisi dels resultats.

3.4. Assistents conversacionals i accés a la informació

Un altre dels àmbits que desperta més interès és l'ús d'assistents conversacionals per facilitar l'accés a la informació pública.

Diversos municipis estan desenvolupant assistents de veu (*chatbots*) que actuaran com a primer punt de contacte tant per a la ciutadania com per als visitants i el personal municipal. Integrats en diferents canals —web, aplicacions mòbils o atenció telefònica—, permetran resoldre consultes freqüents durant les vint-i-quatre hores del dia, localitzar informació que sovint costa de trobar als webs municipals i reduir part de les consultes que arriben als serveis d'atenció ciutadana.

Paral·lelament, apareixen iniciatives que plantegen una manera diferent d'interactuar amb la informació basada en dades. És el cas de **StorlA**, que integra una capa conversacional dins d'informes, portals de dades o continguts informatius. Aquesta aproximació permet formular preguntes sobre pressupostos, indicadors o informes, consultar les fonts originals, contextualitzar les dades i navegar per grans volums d'informació sense necessitat de coneixements tècnics.

Més que convertir un document en un assistent de veu, aquest plantejament transforma la manera d'accedir al coneixement públic i facilita que la informació publicada sigui més comprensible, verificable i reutilitzable.

3.5. Accessibilitat, reutilització i eficiència

La IA també ofereix noves possibilitats per millorar l'accessibilitat dels continguts i afavorir la reutilització de la informació pública.

La conversió automatitzada de documents PDF a formats reutilitzables facilita el tractament de dades i contribueix a reduir barreres d'accés a la informació administrativa. Alhora, les eines de transcripció automàtica, subtitulació, generació audiovisual i adaptació multiformat permeten elaborar continguts accessibles en menys temps i adequar-los als diferents canals de difusió.

Aquestes aplicacions són especialment rellevants en l'àmbit públic, on la comunicació ha de respondre a criteris d'accessibilitat, transparència i servei a la ciutadania.

3.6. Conclusions

La irrupció de la IA generativa marca un punt d'inflexió en la comunicació institucional. Les administracions públiques ja disposen d'eines que comencen a formar part de la producció de continguts, la revisió editorial, l'atenció ciutadana, l'anàlisi de dades i la gestió de la informació.

Els casos compartits en aquest text reflecteixen moments diferents d'aquest procés d'incorporació. Alguns ja ofereixen resultats tangibles; d'altres obren línies de treball que encara s'han d'acabar de consolidar. En tots els casos, però, posen de manifest que el valor d'aquestes tecnologies no depèn només del que són capaces de fer, sinó també dels criteris amb què s'utilitzen.

La supervisió humana, la transparència, la protecció de dades, la formació dels professionals i la definició de criteris compartits continuaran sent aspectes essencials perquè aquestes eines aportin valor i innovació a la comunicació pública.

Probablement, la comunicació institucional dels pròxims anys serà més àgil, més personalitzada i més basada en dades. Però també exigirà més criteri professional, més capacitat d'anàlisi i un compromís permanent amb la qualitat, la credibilitat i la confiança que la ciutadania diposita en les institucions.



Carlos Ortet

Enginyer sènior en innovació, emprenedor i investigador, és fundador i CEO de Zoopa, agència de tecnologia creativa, i director de 498A Laboratori d'Innovació. És vicedegà d'Innovació del Col·legi del Màrqueting i la Comunicació de Catalunya i professor visitant a la UAB. Pioner en GEO (Generative Engine Optimization), ha creat plataformes com GEOradar o S.A.M. i dirigeix els tallers Innovation Radar de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. Ha publicat a la Harvard Deusto Business Review i prepara el llibre *El hilo invisible de la IA*.



4. La IA a peu de carrer

Carlos Ortet, vicedegà d'Innovació del Col·legi del Màrqueting i la Comunicació de Catalunya i CEO de Zoopa

4.1. Introducció

Si algú preguntés demà a ChatGPT quin és el millor lloc per viure de la comarca, el vostre municipi hi sortiria? La pregunta no és retòrica: el 60 % de les cerques ja acaben sense cap clic i el trànsit procedent de plataformes d'IA ha crescut el 778 % en un any. Durant dues dècades els gabinets de comunicació han treballat per posicionar els webs municipals a Google; avui la pregunta ja no es fa al cercador, es fa a un assistent d'IA.

Aquest text parteix del Radar 2026 de la Comissió d'Innovació del Col·legi del Màrqueting i la Comunicació de Catalunya, que identifica quinze tendències de publicitat i màrqueting organitzades en quatre eixos: el consumidor, la professió, la visibilitat i la llengua. Cadascun es refereix a la realitat d'un gabinet municipal amb un matís previ: un ajuntament no és una marca privada (no vol vendre, té el pressupost auditat i cada error és un titular), però sí que competeix per atenció, residents, empreses, talent i fons. Les regles del sector privat són rellevants, adaptades amb el filtre del servei públic: generar confiança, no captar clients.

4.2. Eix 1. El consumidor ha canviat

La ciutadania a qui s'adreça un ajuntament és el mateix consumidor que descriu el Radar. Quatre moviments l'afecten directament. La hiperpersonalització: el 91 % de les persones prefereixen experiències personalitzades, però personalitzar ja no és posar el nom al correu, és anticipar què necessita algú ara; per fer-ho calen dades pròpies de qualitat, i l'ajuntament en té més que ningú. La demanda de certesa: en un entorn d'incertesa, la

gent premia qui li dona estabilitat i previsibilitat, que és exactament el que ha de transmetre una institució. El retorn al que és real: la publicitat exterior creix i la gent busca aire lliure, cultura i comunitat física; els equipaments i l'espai públic municipal són una plataforma de comunicació que cap marca privada té. I les microcomunitats: el 65 % dels consumidors han comprat per recomanació d'un creador; per a un ajuntament, això vol dir escoltar i col·laborar amb les comunitats de barri i els creadors locals, no només emetre.

4.3. Eix 2. La professió ha canviat: la IA agentiva

El 88 % dels professionals del màrqueting fa servir la IA cada dia. Ja no és una eina, és l'ecosistema. I el canvi més profund és l'agent: un assistent de veu (*chatbot*) contesta, un agent actua en nom de l'usuari. Si un ciutadà diu: «apunta'm al curs de català que encaixi millor amb la meua agenda», la pregunta és si la informació municipal està estructurada perquè una màquina la trobi i la utilitzi. El 24 % dels usuaris ja fa servir assistents d'IA i el 40 % de les aplicacions empresarials incorporaran IA agentiva a finals d'any.

Per a un gabinet municipal hi ha tres usos immediats: la IA com a redactor en cap (primers esborranys de notes de premsa, bans i traduccions; la persona revisa i signa), com a portaveu 24/7 (assistents entrenats amb dades pròpies, no assistents genèrics) i com a analista (síntesi de centenars de comentaris, classificació d'instàncies, detecció de temes emergents).

I tres línies vermelles: les decisions amb conseqüències (la màquina suggereix, la persona decideix), la veu institucional sense revisió (un missatge erroni arriba a 30.000 mòbils en quatre segons) i les dades sensibles en assistents públics. El principi que ho resumeix: la IA escala tasques, no responsabilitats. La firma sempre és humana.

4.4. Eix 3. La visibilitat ha canviat: del SEO al GEO

El GEO (Generative Engine Optimization) és el nou SEO: aparèixer a la resposta de la IA. Canvia la mètrica (de la posició al rànquing a ser esmentat o no; no hi ha segona pàgina), el comportament (l'usuari ja no cerca i clica, pregunta i llegeix) i allò que es premia (no enllaços, sinó cites verificables, dades pròpies i estructura clara). Les marques que dominen Google són invisibles a les IA, i als ajuntaments els passa el mateix.

Sis accions per a aquest trimestre: un perfil d'empresa ([Google Business Profile](#)) impecable, perquè és el primer que llegeixen les IA; [Schema.org](#) al web institucional (esdeveniments, tràmits, equipaments, càrrecs); un fitxer llms.txt al domini que digui a les IA què és l'ajuntament i quines fonts són fiables; contingut original que no es trobi enlloc més; dades obertes ben publicades, que converteixen l'ajuntament en font autoritzada del territori, i monitoratge mensual del que ChatGPT, Perplexity i Gemini diuen del municipi.

No cal fer-ho tot: dues d'aquestes accions aquest trimestre ja són progrés.

4.5. Eix 4. El català davant dels algoritmes

El repte del català és doble: crear contingut d'autoritat que els models puguin esmentar i estructurar-lo perquè el recuperin. La finestra és de 18-24 mesos, i és el bloc més urgent de tots: qui arriba primer és qui és esmentat primer. El projecte AINA, amb 12 M€ d'inversió, ha creat el corpus de català més gran per entrenar la IA, però cal alimentar-lo. I aquí els ajuntaments tenen un avantatge que sovint no reconeixen: produeixen massivament contingut original en català (actes del Ple, informes tècnics, notícies locals, memòria del territori), que és exactament el material que els models necessiten per respondre en català amb qualitat. Els ajuntaments són productors d'autoritat lingüística, no només administradors. Publicar bé, en català i en castellà, amb estructura i dades obertes, és política lingüística digital.

4.6. Conclusions: tres eixos d'acció

El Radar 2026 es tanca amb tres eixos d'acció, i aquest text també.

Adoptar la IA, mantenint la firma humana. La IA farà el primer esborrany de tot; la feina del gabinet és decidir què val la pena, què té matís i què porta nom i cognoms. No es competeix amb la màquina en velocitat, sinó en criteri.

Dominar el GEO. Les properes preguntes sobre el municipi no es faran a Google, es faran a ChatGPT i Perplexity. Existiu a la resposta o no existiu.

El diferencial humà. Històries locals, dades pròpies, criteri editorial i complicitat amb el territori no es generen, es viuen. Com més IA hi ha al món, més valor té allò genuïnament humà, i la comunicació pública municipal ben feta és exactament això: presència, escolta i cura.



Carme Defez

Periodista especialitzada en informació de proximitat, va iniciar la seva trajectòria professional a Ràdio Rubí. Des de 1995 està vinculada als mitjans de comunicació de la Diputació de Barcelona, primer a COMRàdio i posteriorment a La Xarxa, on ha exercit diverses responsabilitats com a editora i locutora d'informatius, coordinadora de seccions i, actualment, editora del cap de setmana. Té també estudis en relacions institucionals i investigació criminal, cursats a la UNED.



5. Experiències locals en innovació comunicativa

Carme Defez, periodista de La Xarxa

5.1. Introducció

La comunicació municipal està canviant. No només perquè han aparegut nous canals, formats i eines, sinó perquè també està canviant la manera com la ciutadania s'informa, es relaciona amb l'Administració i espera rebre respostes.

Aquest canvi obliga els ajuntaments a repensar com comuniquen i com integren la comunicació en la gestió. Innovar en comunicació no significa només incorporar tecnologia, sinó també adaptar els llenguatges als diferents públics, treballar de manera transversal dins de l'organització i desenvolupar noves respostes davant de situacions de crisi.

Recollim les experiències de tres ajuntaments que han adoptat diferents maneres d'abordar els reptes que se'ls plantejaven en matèria de comunicació pública. Els seus casos ens permeten veure com es pot adaptar la manera de comunicar segons el context: des de la comunicació en situacions de crisi fins a noves formes de relacionar-se amb la ciutadania en què la innovació pot obrir noves possibilitats.

L'Ajuntament de Manlleu va haver d'afrontar un desafiament polític i comunicatiu en una situació de crisi quan, la nit del 16 de febrer de 2026, cinc menors de 18 anys van morir en un incendi en uns trasters d'un edifici del municipi.

L'Ajuntament de Mataró ha fet un gir en la manera de comunicar la seguretat, passant d'un model més reactiu a una comunicació més proactiva, directa i de proximitat. L'objectiu és reduir la distància entre la realitat en matèria de seguretat i la percepció ciutadana.

dana i apropar el paper de la Policia Local a la ciutadania, diversificant els canals, els formats i els llenguatges per arribar a diferents públics.

L'Ajuntament de Viladecans ha incorporat la innovació com una manera de transformar l'organització municipal, amb una mirada proactiva, transversal i orientada a generar valor públic. El seu model aposta per treballar amb metodologies innovadores, fomentar la col·laboració i la corresponsabilitat, implicar els equips municipals i monitorar tant els projectes com la forma com s'executa el mateix model d'innovació.

5.2. Manlleu: comunicar en una situació de crisi

Manlleu. 21.10 hores del 16 de febrer de 2026. Els bombers de la Generalitat reben l'avís d'un incendi a la part superior d'un edifici d'habitatges del carrer del Montseny. Quan s'apaguen les flames es fa patent la tragèdia: cinc menors que eren en una zona de trasllats han mort en el sinistre.

En poques hores, una situació d'emergència es converteix també en una crisi comunicativa d'una complexitat enorme. L'Ajuntament de Manlleu va haver de desplegar tota la capacitat comunicativa en diversos fronts alhora.

Primer, cap a dins de l'organització: calia establir una resposta coordinada, comunicar fets confirmats, determinar quina informació es podia difondre en cada moment i com articular la comunicació entre els diferents serveis i administracions perquè l'organització actués com una sola veu i s'evitessin contradiccions.

Segon, cap a la ciutadania i els mitjans: mentre els fets encara s'estaven investigant, la informació circulava a una velocitat molt superior a la capacitat de verificar-la. Les xarxes socials s'han convertit en un espai on els rumors, les especulacions i les informacions no contrastades es multipliquen en qüestió de minuts. El repte era informar amb rapidesa, però sempre amb dades verificades.

Tercer, cap a les víctimes i les famílies: calia protegir la intimitat de les víctimes i els seus familiars, evitant-ne l'exposició innecessària i impedit que la comunicació pública contribuís a una nova situació de dolor o revictimització.

I quart, desplegant la xarxa de suport: la comunicació havia de servir també per orientar, acompanyar i facilitar la resposta dels diferents serveis d'atenció i suport.

Això ens situa davant d'una idea fonamental: en una crisi, la comunicació no és una capa que s'afegeix a la resposta d'emergència. És una part de la mateixa resposta i és, clarament, un dels moments en què es posa més a prova la comunicació institucional.

5.3. Mataró: acostar la Policia Local a la ciutadania

L'any 2021, l'Ajuntament de Mataró va posar en marxa un primer pla de comunicació per millorar la imatge i la percepció de la Policia Local, reforçant les xarxes, els mitjans i la comunicació interna.

Tres anys després, el consistori va constatar que, malgrat que havien baixat els índexs de delinqüència, la seguretat continuava sent una de les principals preocupacions ciutadanes, la qual cosa evidenciava una desconexió entre la realitat en matèria de seguretat i la percepció ciutadana.

L'Ajuntament va decidir desplegar un segon pla de comunicació per fer arribar a la ciutadania aquesta realitat i contribuir a fer que Mataró fos percebuda com una ciutat segura.

Una de les apostes principals va ser obrir un compte a Instagram i TikTok i reforçar la comunicació digital de la Policia Local. Només en el primer any, els dos canals van superar 1,6 milions i 1,2 milions de visualitzacions, respectivament.

Però, més enllà de les xifres, el canvi més important va ser qualitatiu. Ja no només es difonia un succés, sinó que es generava informació de forma proactiva.

Ara, el cos és una font de referència per als mitjans i la ciutadania i s'ha diversificat el relat sobre la seguretat: no sols es difonen successos negatius, sinó consells de prevenció, informació de servei públic i la feina quotidiana del cos.

La innovació, en aquest àmbit, no consisteix necessàriament a disposar de més tecnologia ni a comunicar més, sinó a comunicar diferent: incorporant nous canals i llenguatges, però també nous enfocaments i objectius.

5.4. Viladecans: la innovació com a forma de treball

El cas de l'Ajuntament de Viladecans planteja una qüestió que va més enllà de la incorporació de noves eines o tecnologies: com aconseguir que la innovació formi part de la manera habitual de treballar de l'Ajuntament.

El **Model d'Innovació de l'Ajuntament** (MIA) respon a aquest repte plantejant la innovació com una capacitat transversal de l'organització, orientada a donar resposta als reptes, generar aprenentatge i crear valor públic.

Un dels elements centrals del MIA és el paper dels equips municipals. Els professionals que treballen als ajuntaments acumulen coneixement i experiència sobre els problemes del dia a dia, però cal proporcionar-los les eines, les metodologies i els espais necessa-

ris per transformar aquestes idees en noves respostes. Innovar implica, per tant, capacitar, donar eines i valorar el coneixement de l'organització.

Aquesta manera d'entendre la innovació també implica superar les estructures estrictament departamentals. Els reptes que ha d'afrontar una Administració no sempre coincideixen amb les seves àrees de gestió i requereixen la col·laboració de diferents equips i perfils. Per això, s'articulen espais de treball transversal que permeten compartir coneixement, incorporar diferents perspectives i impulsar projectes d'innovació. Aquesta mirada també implica integrar la comunicació en la gestió municipal i, sobretot, fer-la més transversal tot reforçant la relació entre l'Àrea de Comunicació i les diferents àrees municipals. Els equips tècnics coneixen les polítiques i els serveis, mentre que l'Àrea de Comunicació pot ajudar a identificar els públics, adaptar els missatges i escollir els canals.

La innovació requereix experimentar, avaluar i aprendre. El MIA incorpora aquesta lògica a través de projectes d'innovació, metodologies de treball i mecanismes de seguiment que permeten monitorar tant l'avenç dels projectes com els resultats obtinguts. Aquesta orientació permet saber què s'està fent, de quina manera i quin impacte té en els públics als quals s'adreça.

L'objectiu final no és innovar en si, sinó aconseguir una Administració més eficient, més propera i amb més capacitat per respondre als reptes de la ciutadania. Es tracta de consolidar la cultura innovadora dins de l'Ajuntament i convertir la innovació en una capacitat permanent de l'organització.

5.5. Tres experiències, tres maneres d'innovar

Les experiències de Manlleu, Mataró i Viladecans plantegen situacions diferents, però permeten identificar tres dimensions complementàries de la innovació en comunicació pública.

Manlleu posa l'accent en la capacitat de resposta: preparar i coordinar la comunicació davant d'una situació crítica, amb rapidesa, rigor i empatia.

Mataró se centra en la capacitat d'adaptació als nous temps i als nous formats per comunicar millor un servei públic. Revisar formats i llenguatges per explicar millor el servei, i fer-ho arribar a públics diversos.

Viladecans planteja una transformació de caràcter més organitzatiu: incorporar la innovació com una manera de treballar, fent-la transversal al conjunt de l'organització i orientant-la a l'experimentació, l'aprenentatge i la generació de valor públic.

Així, les tres experiències mostren que innovar no significa necessàriament fer el mateix

amb eines noves. Significa adaptar-se a un entorn canviant i trobar noves maneres de donar resposta a les necessitats de la ciutadania.

5.6. Conclusions

La comunicació pública no depèn tant dels canals o de les eines (que són igualment rellevants) com de la capacitat de les administracions per adaptar la comunicació a les necessitats reals de la ciutadania i integrar-la en la manera de treballar.

Això implica passar d'un sistema que, fins fa uns anys, funcionava d'una forma principalment unidireccional a un model de comunicació més directe, vinculat a la gestió, que incorpori també l'escolta i la relació propera amb la ciutadania.

Aquesta evolució també requereix mantenir i reforçar la capacitat professional dels departaments de comunicació i garantir-hi els recursos necessaris. Innovar en comunicació no significa prescindir de periodistes ni reduir la inversió en aquesta àrea, sinó disposar de professionals amb capacitat per analitzar, planificar, crear continguts, escoltar i adaptar la comunicació als nous contextos i públics.

Tot plegat planteja un repte que va més enllà dels canals i les eines. Això vol dir identificar què cal comunicar, a qui, quan, amb quin llenguatge i amb quina finalitat.

I, sobretot, aconseguir que la comunicació no sigui l'últim pas d'una actuació pública, sinó que contribueixi també a dissenyar-la, explicar-la, escoltar-ne els efectes i adaptar-la.

En aquest sentit, avançar cap a una comunicació pública més integrada en la gestió, més adaptada als diferents públics, més transversal i més bidireccional permet reforçar la capacitat de les administracions per connectar amb la ciutadania i respondre millor a les seves necessitats.



**Diputació
Barcelona**

| Àrea de Presidència

Gabinet de Comunicació

Rambla Catalunya, 126

08008 Barcelona

Tel. 934 049 412

comunicaciolocal@diba.cat

<https://www.diba.cat/ca/web/suport-a-la-comunicacio-local>