Treball de Fi de Grau

Títol

Gestió de comunicació de crisi. Cas de la crisis reputacional de l'Ajuntament de Barcelona

Autoria

Sara Cristancho Herrera

Professorat tutor

David Revelles Soriano

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	X

Tipus de TFG

Projecte	
Recerca	X

Data

1 de juny de 2023	X
28 de juliol de 2023	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Gestió de comunicació de crisi. Cas de la crisis reputacional de l'Ajuntament de Barcelona
Castellà:	Gestión de comunicación de crisis. Caso de la crisis reputacional del Ayuntamiento de Barcelona
Anglès:	Crisis communication management. Case of the reputational crisis of Barcelona City Council

Autoria:	Sara Cristancho Herrera
Professorat tutor:	David Revelles Soriano

Curs:	2022/23	**Grau:**	**Comunicació Audiovisual**	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Públiques	
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	X

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació institucional, imatge corporativa, reputació corporativa, stakeholder
Castellà:	Comunicación institucional, imagen corporativa, reputación corporativa, stakeholder
Anglès:	Institutional communication, corporate image, corporate representation, stakeholder

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	El present treball busca analitzar els fonaments bàsics per portar a terme una correcta gestió de la comunicació de crisis. A més, es fa l'anàlisi d'un cas concret, la crisi reputacional de Barcelona arran del comunicat que van fer diverses ambaixades, l'agost del 2019, desaconsellant als seus ciutadans viatjar a la capital catalana a causa de l'augment

	de casos de robatoris amb violència. També s'analitza la gestió que es va fer d'aquest fet des de l'Ajuntament de Barcelona, així com la cobertura mediàtica que va tenir i com van abordar aquesta problemàtica en matèria de comunicació altres actors implicats.
Castellà:	El presente trabajo busca analizar los cimientos básicos para llevar a cabo una correcta gestión de la comunicación de crisis. Además, se hace el análisis de un caso concreto, la crisis reputacional de Barcelona a raíz del comunicado que hicieron varias embajadas, el agosto del 2019, desaconsejando a sus ciudadanos viajar a la capital catalana a causa del aumento de casos de robos con violencia. También se analiza la gestión que se hizo de este hecho desde el Ayuntamiento de Barcelona, así como la cobertura mediática que tuvo y como abordaron esta problemática en materia de comunicación otros actores implicados.
Anglès:	This paper seeks to analyze the basic foundations to carry out a correct management of crisis communication. In addition, an analysis of a specific case is made, the reputational crisis of Barcelona because of the statement made by several embassies in August 2019, advising their citizens not to travel to the Catalan capital because of the increase in cases of robberies with violence. It also analyzes the management that was made of this fact from the Barcelona City Council, as well as the media coverage it had and how other actors involved dealt with this problem in terms of communication.

ÍNDEX

1. Introducció **2**

1.1. Objecte d'estudi i motivació 2

1.2. Estructura del treball 3

2. Marc teòric **4**

2.1. Comunicació corporativa 4

2.2. Teoria dels *stakeholder* 5

2.3. Comunicació interna i externa 7

2.3.1. Comunicació interna 7

2.3.2. Comunicació externa 8

2.4. Valors corporatius intangibles 9

2.4.1. Missió, visió i valors 9

2.4.2. Identitat i cultura corporativa 10

2.4.3. Imatge corporativa 11

2.4.4. Reputació corporativa 12

2.5. Comunicació de crisi 13

2.5.1. Característiques de les crisis 14

2.5.2. Tipus de crisis 15

2.5.3. El cicle de les crisis 16

2.5.4. Etapes de la gestió de crisis 17

2.5.5. Estratègies de comunicació davant dels *stakeholders* 20

2.5.6. Pla de comunicació de crisis 21

2.5.7. El paper de les xarxes socials en les crisis 23

2.5.8. El paper dels mitjans de comunicació en les crisis 24

3. Preguntes d'investigació **25**

4. Estudi de la crisi reputacional a Barcelona per l'augment de robatoris amb

violència l'agost de 2019 **25**

4.1. L'Ajuntament de Barcelona, principal gestor de la crisi 26

4.1.1. La ciutat de Barcelona i el turisme 29

4.1.2. Antecedents de casos de robatoris a la ciutat 30

4.2. La comunicació de l'Ajuntament de Barcelona 32

4.3. Altres actors implicats 35

4.3.1. Mitjans de comunicació 35

4.3.2. Guàrdia Urbana de Barcelona 36

4.3.3. Gremi d'hotels de Barcelona 37

4.4. Anàlisi de la gestió de comunicació de crisi 38

4.4.1. Gestió de la comunicació de crisi de l'Ajuntament de Barcelona 38

4.4.2. Gestió de la comunicació de crisi a través dels mitjans de comunicació 41

4.4.3. Gestió de la comunicació de crisi de la Guàrdia Urbana de Barcelona 44

4.4.4. Gestió de la comunicació de crisi del Gremi d'Hotels de Barcelona 46

5. Conclusions **49**

5.1. Propostes de millora 51

6. Bibliografia **53**

7. Annexos **61**

1. Introducció

1.1. Objecte d'estudi i motivació

L'objectiu d'estudi del present Treball Fi de Grau és analitzar la gestió que es va portar a terme, des del punt de vista comunicatiu, a la crisi reputacional que va patir la ciutat de Barcelona l'agost de 2019 per l'augment de robatoris amb violència. De fet, diverses ambaixades, com la dels Estats Units (Annex 1), van fer un comunicat avisant als ciutadans de l'augment de delictes violents a la capital catalana, especialment a les zones més turístiques.

També es té la intenció d'analitzar la cobertura mediàtica que va tenir aquest fenomen, fent una anàlisi de les notícies publicades per mitjans locals i nacionals, com també internacionals. Així mateix, el treball també analitzarà la gestió que es va fer des d'una de les xarxes socials on els continguts més es viralitzen, Twitter, en concret el compte oficial de l'Ajuntament de Barcelona @bcn_ajuntament així com dels altres actors implicats en la crisi, que es detallaran en els propers apartats.

Es considera prou rellevant la imatge reputacional d'una ciutat i més d'una com Barcelona on el turisme és una de les principals fonts d'ingressos. Per tant, un fet com aquest afecta directament als ciutadans, pel descens de seguretat a la seva ciutat, com indirectament, pels diversos efectes que suposa en l'impacte econòmic de la ciutat.

Com a conclusió, es busca analitzar com l'Ajuntament de Barcelona va gestionar la crisi a nivell comunicatiu, establir si tenien un pla de comunicació de crisi ben definit i quines estratègies van portar a terme.

Segons paraules de l'Águeda Bañón, Directora de Comunicació de l'Ajuntament de Barcelona des del 2015, al llibre Comunicar "*l'Ajuntament és l'administració més pròxima a la ciutadania, ha de gestionar de manera exemplar els recursos públics, i al mateix temps ha de saber escoltar i establir ponts que connectin amb els grans reptes que se'ns planteja com a ciutat i com a societat. Si no ho fas, corres un greu*

perill de convertir-te en un ens burocràtic, alié a la gent, i alimenta el sentiment de desafecció que és un altre gran repte". (Ajuntament de Barcelona, 2018)

1.2. Estructura del treball

Per a l'elaboració del present treball, en primer lloc, s'ha portat a terme un recopilatori exhaustiu dels fonaments teòrics claus per a entendre la comunicació de crisi, tant els conceptes clau com les principals teories que serveixen com a marc de referència per a la posterior anàlisi.

Un cop definit el marc teòric, en segon lloc, s'ha realitzat una anàlisi dels actors que van tenir un paper important en la crisi reputacional de Barcelona en el context de l'estiu del 2019. El principal actor és l'Ajuntament de Barcelona com a una de les quatre administracions públiques amb responsabilitat política a la ciutat de Barcelona, juntament amb l'Administració General de l'Estat d'Espanya, la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona.

El segon actor implicat que s'ha volgut analitzar, han sigut el conjunt de mitjans de comunicació que donaven cobertura mediàtica a aquest tema, per així conèixer quina podia ser la imatge pública de Barcelona, projectada a les seves respectives audiències.

El tercer actor del qual s'ha fet una anàlisi és el cos de Guàrdia Urbana de Barcelona, com a policia de la ciutat de Barcelona, dependent de l'Ajuntament de Barcelona.

Per últim, també s'ha tingut en compte al Gremi d'Hotels de Barcelona, l'associació empresarial que participa de manera activa i està vinculada en tots els temes relatius al sector de l'hostaleria i el turisme de la ciutat, un dels primers sectors que es veu afectat si la imatge reputacional de Barcelona està afectada.

Un cop analitzats el conjunt d'actors i definit el paper i l'activitat de cadascun, es va portar a terme una anàlisi concreta de la gestió que van fer en el marc de l'estiu del

2019 amb tot allò relacionat amb l'augment de robatoris amb violència i/o intimidació.

Com a conclusió, es fa una valoració global de la gestió de comunicació de crisi que es va realitzar per part de l'Ajuntament, i si aquesta va anar en coherència amb la de la resta d'actors implicats, donant així una visió unificada de la ciutat i els seus organismes i entitats.

2. Marc teòric

2.1. Comunicació corporativa

Tot i les múltiples definicions del que és la comunicació corporativa, he volgut agafar com a referència la definició establerta per Joan Costa, que planteja aquest concepte com el "*procés estratègic de gestió de la identitat i la imatge d'una institució, mitjançant el conjunt d'activitats que realitza per a donar a conèixer les seves característiques, els seus valors, la seva personalitat i el seu estil, amb la finalitat de diferenciar-se d'altres institucions i crear valor en la ment dels seus públics*" (Costa, 1993)

Costa destaca la importància de la comunicació institucional com una eina clau per a la gestió de la reputació i la imatge de l'organització, ja que permet establir relacions continuades en el temps i beneficioses amb els diferents *stakeholders* d'interès, contribuint a l'assoliment dels objectius institucionals.

A continuació, es farà un repàs dels conceptes i coneixements que considero claus per a entendre la comunicació corporativa i quin és el seu paper dins d'una organització.

2.2. Teoria dels *stakeholder*

Com bé recull (Barrio & Enrique, 2018), la primera constància que hi ha del terme "*stakeholder*" és el 1963, en un memoràndum intern de l'Institut d'Investigació

d'Standford, definit com "*aquells grups d'interès que sense el seu suport l'organització deixaria d'existir*", incloent-hi entre ells als accionistes, treballadors, clients, proveïdors, prestadors i societat (Freeman, 1984, p. 31-32).

De fet, el concepte d'*stakeholder* no defineix una altra cosa que aquell que posseexi qualsevol tipus d'interès per l'organització. Edward Freeman (1984, p.25), filòsof americà i professor d'administració empresarial en el "Darden School" de la Universitat de Virgínia, particularment conegut pel seu treball en la teoria d'*stakeholder* i en treballs empresarials, ho defineix com "*qualsevol grup o individu que pugui afectar o ser afectat per l'assoliment dels objectius de l'empresa*".

Són múltiples les teories de *stakeholders* que hi ha, però per al present treball s'ha volgut agafar com a referència la teoria dels *stakeholders* desenvolupada per R. Edward Freeman**,** parant especial atenció a la seva **teoria de legitimitat**, desenvolupada en la dècada de 1980 per Freeman i els seus col·laboradors.

Segons Freeman, hem d'entendre les organitzacions com a entitat que tracta de satisfer les necessitats dels diferents *stakeholders* que afecten i són afectats en i pel desenvolupament de la seva activitat. Són persones o grups, en moltes ocasions amb objectius diferents dels de la pròpia organització. El desig d'aquests grups d'aconseguir els seus objectius, en moltes ocasions, planteja conflictes amb l'organització. A més, l'organització tracta d'ajustar els seus objectius als objectius del públic i obtenir un *win-to-win*, ja que l'existència i el desenvolupament de l'activitat de l'organització depèn dels diferents grups d'interès.

Freeman classifica els *stakeholders* de la següent manera:

D'una banda, hi ha els ***stakeholders* primaris**, que són aquells grups que estan directament relacionats amb el destí de la companyia. Aquest poden ser, accionistes i inversors, consumidors, empleats, proveïdors, competidors i socis industrials.

D'altre banda, trobem els ***stakeholders* secundaris**, aquests no estan relacionats directament amb les transaccions de l'organització, però poden influir de manera

indirecta en una corporació o són grans afectats. Aquests poden ser, la comunitat, el medi ambient, els mitjans de comunicació, governs i ens reguladors.

A més, (Freeman et al., 2007) treballa la teoria de la legitimitat. Aquesta sosté que la legitimitat d'una organització depèn de la imatge que tenen els *stakeholders* sobre la idoneïtat de les accions de l'organització, és a dir, si són coherents i conseqüents entre el que diuen i allò que fan. La legitimitat es veu reforçada si els *stakeholders* perceben que aquesta duu a terme l'activitat de manera ètica i responsable, respectant les expectatives i necessitats dels diversos grups. Tot plegat comporta que, una correcta legitimitat de l'organització pot influir en la seva capacitat per a operar a llarg termini.

En el cas d'una entitat pública, com és l'Ajuntament de Barcelona, els grups d'*stakeholders* són molt diversos, com la ciutadania, les empreses, els grups d'interès, els mitjans de comunicació, etc. La teoria de legitimitat dels *stakeholders* pot ser molt útil en l'anàlisi de la gestió de comunicació de crisis d'aquesta institució pública, ja que permet identificar les necessitats i expectatives dels diferents grups d'interès, i adaptar l'estratègia de comunicació.

Per acabar, no es pot entendre el concepte de *stakeholders* sense assolir que és absolutament necessari tracta a cadascun d'ells de manera personalitzada, ja que són diversos grups amb necessitats i demandes particulars. Per això, cal que l'organització adapti cada eina als grups d'interès com també els recursos que utilitza i els canals pels quals comunica. Tot això, tindrà com a resultat una interacció òptima amb els stakeholders i permetrà a la institució assolir els objectius.

2.3. Comunicació interna i externa

La comunicació interna i externa són dos dels eixos vertebradors de la comunicació de cada organització. Actualment, és clau que hi hagi un bon *engagement* amb els públics d'interès, tant interns com externs, una convergència òptima entre la comunicació interna i externa, una bona bidireccionalitat com a via per aquest

mencionat *engagement* i cal que la comunicació s'adapti als nous formats que ofereix la tecnologia 4.0.

Com a termes imprescindibles per a entendre la comunicació de qualsevol entitat, es passa a definir que s'entén per comunicació interna i per comunicació externa.

2.3.1. Comunicació interna

La comunicació interna ha d'obeir a una cultura de l'organització i la identitat corporativa. Ha d'estar orientada a la qualitat, és a dir, la qualitat de les relacions humanes amb una organització però també la qualitat dels productes i serveis que l'organització ofereix al seu públic, tant intern com extern.

Gary L. Kreps, professor i director del Center for Health and Risk Communication University, es refereix a la comunicació interna com aquella eina que serveix de model dels missatges que són compartits pels membres d'una organització. Per tant, defensa que la comunicació interna és una interacció humana, és en el seu conjunt, les **relacions humanes** que s'estableixen a dins d'una organització. (Kreps, 1995)

D'altra banda, Benito Berceruelo, CEO a Estudio de Comunicación, defineix la comunicació interna com el conjunt d'activitats d'informació i diàleg que impliquen no només a la direcció d'una organització, sinó que el que importa és que aquesta direcció baixi la comunicació a tots els seus treballadors, a través de canals bidireccionals i, per tant, que aconsegueixi col·laboració. Va una pas més enllà que (Kreps, 1995), ja que considera que no hi ha prou amb dir que la comunicació interna són les relacions humanes, sinó que aquestes **relacions humanes han d'estar presidides** per a compartir uns mateixos reptes i una mateixa idea de com han de millorar l'organització. De fet, Berceruelo afirma que "*en la Comunicación Interna en el seno de la empresas tiene que haber un diálogo entre las partes (la dirección y los trabajadores), un constante feedback entre ellas. Eso es lo que define a la comunicación frente a la mera información, algo que el emisor difunde pero sin la intención de iniciar un diálogo con el receptor al que va dirigido el mensaje*". (Estudio de Comunicación & Berceruelo, 2014, 23)

2.3.2. Comunicació externa

La Comunicació Externa engloba tot allò relacionat amb els missatges i accions comunicatives que produeix l'organització i que van destinades als públics externs d'aquesta, com accionistes, els proveïdors, els clients, la societat, entre d'altres.
(Muñoz, 2006) exposa que la comunicació externa "*es la que se origina entre uno o varios de los miembros de una organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización*".

A més, (López, 2006) afegeix que la "*comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse*" (p.49).

2.4. Valors corporatius intangibles

Els valors corporatius intangibles són els principis ètics i morals que defineixen la cultura i el comportament de les organitzacions, i es tracta d'un element clau que cada cop té més pes dins de les organitzacions.

Roberto Sanz, Director de Comunicació i Màrqueting defineix els valors intangibles de la següent manera, "*si tanquem els ulls i ens esmenten una marca concreta, ens venen una sèrie d'atributs associats: els intangibles es construeixen de la unió de realitats que anem incorporant a la marca*". (Peña, 2023)

És aquesta unió de realitats que incorporem a l'organització el que crea en conjunt els valors corporatius intangibles, i és el resultat del comportament empresarial, no només la seva imatge sinó també de la seva definició i aplicació de la missió, visió i valors corporatius, entre altres valors intangibles que cada cop agafen més rellevància.

Tot i que els valors intangibles no poden mesurar-se de manera quantificable, perquè són conceptes abstractes, són moltes les evidències que demostren que hi ha una relació entre aquests valors i l'assoliment dels objectius per part de l'organització. Si més no, són de gran ajuda per aspectes claus dins d'una organització com és la reputació i la imatge corporativa, fets clau en un entorn tan competitiu com l'actual i on les persones tenen cada vegada més responsabilitat social tant en termes mediambientals com de condicions laborals i, en general, en l'impacte que tenen les seves accions i les de les institucions amb les quals interactuen.

2.4.1. Missió, visió i valors

La **missió** d'una organització és la raó principal de ser, la raó per la qual existeix. Defineix quin és el seu propòsit i objectiu. La missió ha de ser breu concisa i fàcil de comprendre per a tots els *stakeholders*, i respon a la pregunta "Qui som i quina és la nostra raó de ser?"

La **visió** és cap a on es dirigeix l'organització i defineix quines són les seves metes a curt i mitjà termini. Aquest valor intangible ajuda a traçar la ruta a seguir per a aconseguir els seus objectius. La visió ofereix una direcció estratègica i motiva als *stakeholders* implicats per a aconseguir un objectiu comú, i respon a la pregunta "Cap a on volem anar?"

Els **valors** corporatius són els principis bàsics que fonamenten les accions i decisions d'una organització, defineixen com dur a terme les accions i quina és la seva cultura corporativa. Respon a la pregunta "Com ho aconseguirem?"

2.4.2. Identitat i cultura corporativa

Per a establir la identitat corporativa s'ha seleccionat com a marc de referència els 6 vectors d'identitat de Joan Costa, comunicòleg, dissenyador i investigador espanyol. Aquests es basen en la Identitat cultural, la Identitat verbal, la Identitat visual, la Identitat objectual, la Identitat ambiental i la Identitat comunicacional, totes elles en el seu conjunt formen la identitat corporativa. (Costa, 1993)

Pel que fa a la **Identitat cultural**, aquesta és part de la missió, visió i valors de la institució, fa relació al “com” es fan les coses, defineix la conducta a seguir i es manifesta en l’acció, la comunicació i les relacions.

La **Identitat verbal** és el nom o raó social, és a dir, el primer signe d’existència, constitueix el “capital identitari” fonamental de l’organització. Ha de ser fàcil de recordar, de pronunciar, evocador, registrable i que es pugui aplicar internacionalment.

La **Identitat visual**, són els signes visuals de la marca (funció mnemotècnica) com el logotip. És la identitat verbal dissenyada i aporta originalitat i personalitat; l’imagotip, són els símbols icònics de marca que s'associen al logotip; i, la identitat cromàtica, el color corporatiu actua com una “senyal” i es converteix en llenguatge, és un gran recurs per a identificar l’organització en l’imaginari dels *stakeholders* i per a diferenciar-se.

La **Identitat objectual** és la personalitat corporativa reflectida en els productes i els objectes d’ús que l’empresa fàbrica o ven. És el conjunt d’elements tangibles que conformen la imatge de marca, els elements visuals i materials.

Per últim, la **Identitat comunicacional**, cada organització té el seu propi estil de comunicar, és un valor afegit per a l'organització, ja que expressa la seva cultura identitària pròpia i exclusiva, i per al públic, que reconeix en això la imatge de l’empresa.

Pel que fa a la **Cultura Corporativa**, traca dels valors i creences de l’organització, és la filosofia que segueixen tots els membres de l'organització. La identitat corporativa és el “som”; el sistema de valors compartir, el “pensem”; i la unitat estratègica el “fem”. Cal considerar la comunicació de crisis com una part interna i inherent de la comunicació corporativa o institucional. Per tant, la comunicació de crisis seguirà les pautes establertes per la cultura corporativa de la institució i actuarà en coherència amb els seus valors.

2.4.3. Imatge corporativa

La imatge corporativa és la percepció que tenen els públics d'una organització, basada en la identitat objectual i la comunicació verbal i no verbal d'aquesta. És la impressió global que una marca deixa en els seus *stakeholders*. (Costa, 2001)

Luis Ángel Sanz de la Tajada, professor en CEPADE de la Universitat Politécnica de Madrid, defineix la imatge com "*el conjunt de representacions mentals, tant afectives com racionals, que un individu o grup d'individus associen a una marca concreta d'un producte donat; representació que és el resultat de les experiències, creences, actituds, sentiments i informacions que aquest grup d'individus associa a la marca en qüestió*". (Jiménez Zarco & Rodríguez Ardura, 2011, 33-37)

Cal diferenciar la imatge corporativa de la identitat corporativa, ja que la identitat és pròpia de l'organització, és el que ells volen ser o com es defineixen. No obstant, la imatge corporativa és la idea que hi ha present en les ments dels *stakeholder* i la pròpia percepció que tenen de l'organització. Una institució està fent bé les coses si la identitat corporativa i la imatge corporativa són semblants i no dista molt l'una de l'altre.

2.4.4. Reputació corporativa

La reputació corporativa és el reconeixement que els *stakeholders* d'una organització fan del comportament corporatiu de l'organització en qüestió a partir del grau de compliment dels seus compromisos en relació amb la seva comunitat en general.

És a dir, és la cristal·lització de la imatge corporativa i el resultat del comportament corporatiu i, per tant, del seu compromís amb els seus *stakeholders*. Està relacionat amb la responsabilitat manifesta de l'organització amb la societat.

De fet, la reputació corporativa és considerada per a molts professionals com l'element intangible més valuós dels indicadors no financers de les organitzacions. (Losada Díaz, 2018, 53-56)

Una definició molt encertada del que és i el què significa actualment la reputació en les organitzacions és l'aportada per Villafañe (2004), un dels majors experts espanyols en matèria de comunicació i fundador de la firma Villafañe & Asociados, l'autor afirma que la reputació és «*el reconeixement que els stakeholders d'una companyia fan del seu comportament corporatiu a partir del grau de compliment del seu compromís en relació amb els seus clients, empleats, accionistes si n'hi hagués, i a la comunitat en general [...]. La reputació perquè generi valor ha de ser gestionada i comunicada*». Per la seva part, Coombs (2007b), investigador i *trainer* de comunicació de crisi, afirma que "*Reputations are based in large part on how stakeholders evaluate an organization's ability to meet their expectations for treating stakeholders*".

Sense una reputació institucional ben gestionada i comunicada, l'organització perd totalment la confiança i la credibilitat per part dels seus *stakeholders*. El que suposaria un problema devastador per a portar a terme la seva activitat. De fet, són múltiples les crisis que poden sorgir i afectar a la reputació de la institució, per això és fonamental tenir un pla de comunicació de crisi establert i gestionar-ho de manera correcta, fins i tot, abans que hi pugui sorgir qualsevol problema. Una reputació ben treballada sempre beneficiarà a la institució en cas d'una situació hostil.

2.5. Comunicació de crisi

Una possible definició de crisis és l'establerta per la companyia Pacific Bell, que especifica que es tracta d'un *"esdeveniment extraordinari, una sèrie d'esdeveniments, que afecten de forma adversa a la integritat del producte, a la reputació o a l'estabilitat financera de l'organització o a la salut o benestar dels treballadors, de la comunitat, o del públic en general*".

En una crisi, la comunicació és un element indispensable amb el qual treballar i abordar-la, ja que la comunicació pot propagar la crisi o ajudar a la seva resolució.
Té la capacitat de donar a conèixer la posició que té l'organització vers la crisi i oferir al públic afectat un sentiment de comprensió, responsabilitat i donar a conèixer la sèrie de solucions que aportarà la institució o quin serà el seu paper per abordar la crisi.

És molt important tenir en compte, el que afirma José Carlos Losada Díaz, professor titular de Comunicació Corporativa en la Universitat de Múrcia i professor convidat en una vintena d'universitats d'Espanya i Llatinoamèrica, qui comenta que "*la comunicació en situacions de crisis no ha de ser més que una arma estratègica que complementi necessàriament a la pròpia acció de l'organització, a la forma en la qual l'empresa reacciona amb mesures concretes tractant de solucionar la crisi, descobrint i detenint les causes, limitant els efectes i compensant als perjudicats. La comunicació no és ja un element estètic o una distracció interessada, sinó una variable decisiva i coherent amb les pròpies accions que l'organització posa en marxa per a detenir la crisi*". (Losada Díaz, 2018, 26)

Un element clau per la gestió d'una crisi, és gestionar-la abans que existeixi. La definició d'un pla de crisi, amb les estratègies i accions a dur a terme en cas que es presenti, és un dels elements que millor defineix si una organització està, o no, ben preparada per a gestionar qualsevol crisi que pugui patir. Hi ha crisis que no es poden preveure i per això, tenir un pla de crisi ben definit serà un punt a favor i estalviarà temps per a poder donar resposta.

2.5.1. Característiques de les crisis

Les crisis es poden produir per esdeveniments des de delicats a molt greus, dependrà de la tipología i de les característiques de la crisi la manera en la qual s'haurà d'abordar. La majoria de les crisis acostumen a ser esdeveniments inesperats i/o que no es poden preveure, a més, cal tenir molt en compte que sempre que una crisi impliqui víctimes o morts tindrà una gran repercussió.
Una crisi genera **preocupació i angoixa als treballadors**, que són afectats en primera instància, desestabilitza a l'organització i produeix caos en aquesta.

Les crisis acostumen a generar un **impacte negatiu en els mitjans de comunicació** i a les xarxes socials, perquè els fets es converteixen en notícies i aquestes es difonen en un grau o un altre depenent del pla de crisis que té treballat l'entitat. Hi ha un gran perill de què es generi una **imatge negativa** davant l'opinió pública.

La crisi també pot afectar els **resultats econòmics** de l'entitat. Així com als plans de **desenvolupament estratègic** que poden ser a mitjà termini, és a dir, entre uns tres o uns cinc anys.

La **precipitació del temps** és un tret característic de les crisis, ja que la majoria d'elles no es poden preveure. La **incertesa** és el tret més propi de les crisis, i és que és necessari esbrinar què ha passat i quina és la magnitud del problema, el temps ideal per donar resposta és de vint-i-quatre hores, ja que més temps no és recomanable i anticipar-se molt tampoc perquè cal donar una resposta encertada i molt treballada. Només es pot oferir una resposta de qualitat si es té un pla de crisi.

Alguns dels principals riscos d'una crisi són la contaminació de la **mala reputació** a altres productes o serveis, que a més, aquest efecte es veu agreujat quan es tracta d'una marca única. Un altre dels riscos és la **pèrdua de confiança** que implica una crisi, ja que és molt difícil de recuperar i té greus conseqüències.

2.5.2. Tipus de crisis

A continuació, s'ha fet una selecció d'algunes de les principals morfologies de crisis, que cal destacar que no són excloents entre si, i es passen a detallar breument.

En primer lloc, hi ha la crisi per **catàstrofe**, la qual té un gran impacte en la societat, i és el nombre de víctimes el que normalment fa que es classifiquin en aquest tipus de crisi. Té una difusió informativa immediata i assegura una notícia, una portada i presència continuada en el temps als mitjans de comunicació; implica la participació dels poders públics que entren per resoldre i donar seguretat i confiança als ciutadans. Aquesta crisi implica greus conseqüències jurídiques.

En segon lloc, es troba la crisi derivada d'**errors funcionals greus** on hi ha menys víctimes que en la tipologia anterior, però hi ha una disminució immediata de les vendes, comporta conflictes amb associacions i falta de confiança per part del mercat, fet que produeix una ofensiva de la competència.

En tercer lloc, les crisis derivades d'**errors funcionals lleus** on l'organització pateix una sèrie de petits problemes, com tècnics o d'operació, que tot i no ser crítics pot afectar negativament a la imatge i productivitat de l'organització. Si no es gestionen de manera correcta, pot acabar suposant una crisi més greu a llarg termini.

En quart lloc, i una prou rellevant, són les crisis de **reputació** on hi ha una pèrdua de lideratge i una afectació de la imatge pública, pot ser causada per un escàndol amb l'activitat que duu a terme l'organització, una mala conducta per part d'aquesta o una mala gestió de la comunicació. Pot implicar sancions administratives, una disminució de la competitivitat i una mala imatge davant de l'opinió pública.

En cinquè lloc, es troben les crisis que esdevenen amenaces **econòmic-financeres**, es produeix quan l'organització pateix problemes econòmics greus i implica el fracàs en el mercat de valors, per exemple, si hi ha una opa hostil, pot ser notícia en mitjans d'economia, però no és de molt interès pel públic general. Aquest tipus de crisis poden acabar en la insolvència total de l'organització.

Per últim, es troben les crisis **internes** produïdes per conflictes laborals. En aquest cas cal reduir la incertesa dels treballadors, és molt important el què l'organització diu però encara més el què fa, ja que es dirigeix a protagonistes de la crisi, i cal determinar de manera correcta les vies de comunicació.

2.5.3. El cicle de les crisis

Seguint la proposta del cicle de crisis que ofereix Westphalen, M. H (1991: 90), es poden establir 4 fases de la crisi. (Enrique Jiménez, 2007)

Fase preliminar: la crisi es comença a detectar o es pot intuir que hi ha una situació delicada que pot derivar en crisi. És visible a través de possibles manifestacions,

queixes al servei o producte de l'organització, crítiques i, en general, insatisfacció dels clients.

Fase aguda: és quan la crisi esclata, un tret característic d'aquesta fase en la pressió per part dels mitjans de comunicació.

Fase crònica: els esdeveniments ja s'han produït i el seu ressò tant als mitjans de comunicació com els conflictes que hi ha entre els diversos actors implicats i/o afectats, s'inicia un procés d'accions i estratègies per intentar solucionar la situació de crisis i que la reputació i confiança cap a l'organització es vegi el menys afectada possible. Va acompanyada per reclamacions judicials, demandes, etc…

Per últim, la **fase de recuperació**, és quan la crisi va quedant enrere, tant l'organització com els afectats prenen mesures i porten a terme accions que aportin una solució a la crisi. El públic recupera la confiança, aquesta fase pot ser més o menys ràpida.

2.5.4. Etapes de la gestió de crisis

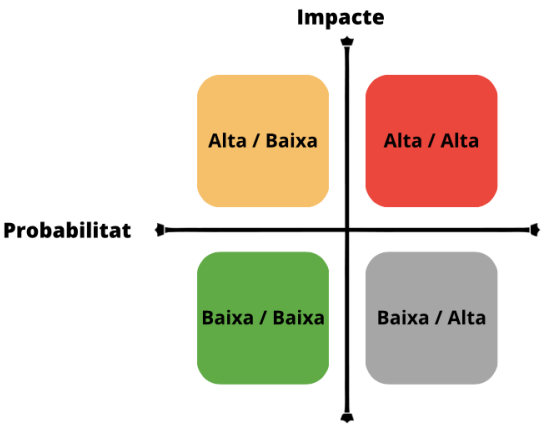
Per establir les etapes de gestió de crisis s'ha agafat com a referència la proposta presentada per Ana Maria Enrique Jiménez, investigadora de la Universitat Autònoma de Barcelona i professora Adjunta UAO-CEU, a la seva tesi doctoral, ja que estableix de manera esquemàtica 4 fases que considero que són aplicables a qualsevol crisi. I que, per tant, podrien aplicar-se en la majoria de casos o agafar com a marc de referència i adaptar-ho a la crisi concreta. (Enrique Jiménez, 2007)

Jiménez considera que hi ha una primera fase de **Control de Riscos**, es tracta de la detecció de possibles situacions de crisi que poden afectar a l'organització. En aquesta fase cal identificar tot allò que és susceptible d'originar una situació complicada relacionada amb qualsevol aspecte de l'organització, abans que algú faci eco del problema, com podria ser els mitjans de comunicació o un grup afectat.

Per això, és imprescindible avaluar la probabilitat que l'organització pateixi una crisi i això només és possible si es té un coneixement òptim i actualitzat de la institució i la

seva cultura corporativa. Un altre factor a tenir en compte és el nivell de perill o com de greu pot ser la crisi i quant afectarà a l'organització i quines seran les possibles conseqüències.

En aquest cas, és molt útil fer ús del baròmetre de crisi[1], el qual consisteix a classificar la crisi en un dels quatre nivells; en el primer nivell hi ha un alt impacte en les conseqüències i difusió de la crisi i una altra probabilitat que tingui lloc la crisi. En el segon nivell, hi ha un alt impacte però una baixa probabilitat perquè és difícil que la crisi tingui lloc però l'alt impacte arribarà als mitjans de comunicació, i per tant, és important plantejar els possibles escenaris. En el tercer nivell, hi ha una baixa probabilitat però l'impacte, i la presència als mitjans, és alta. A l'últim nivell, tant la probabilitat com l'impacte és baix, però cal tenir-ho en compte igualment.



Hi ha sectors que per l'activitat que porten a terme són més propensos a patir crisis i hauran de portar un control de riscos més exhaustiu, com podria ser l'Ajuntament de Barcelona, per l'àmplia activitat que porten a terme a la ciutat i la quantitat de grups de persones amb les qual estan en contacte constantment.

Tot això s'ha de recollir en un informe que servirà de guia per a les properes fases de planificació i prevenció de crisis.

La segona fase és la **Planificació**, aquesta a la pràctica pot elaborar-se a l'hora amb la fase anterior. Ja que quan es coneixen i analitzen els riscos, de manera consecutiva es poden elaborar solucions o tècniques per abordar aquests conflictes i així minimitzar les conseqüències i afectacions a l'organització si finalment ocorre la crisi.

L'objectiu principal d'aquesta fase és l'elaboració d'un pla de gestió de crisi que té com a finalitat de reduir o evitar els efectes negatius que pot ocasionar una crisi.

[1] Imatge d'elaboració pròpia

Aquest pla de gestió serveix com a guia per a l'organització, ja que en ell estan presents tots els protocols a seguir en cas d'una situació de crisi. El pla pot estar plantejat de manera genèrica i servirà com a marc per a adaptar en cas d'una situació conflictiva, ja que cada crisi necessitarà uns termes concrets, però és important que a trets generals el pla de gestió de crisis ja estigui ben plantejat per l'organització de manera prèvia.

El pla de gestió de crisi serà una eina que més endavant s'explicarà detingudament.

La tercera fase es tracta de la **Declaració de la crisi**, es tracta del moment en el qual l'organització ha d'acceptar que pateix una crisi i normalment es produeix quan la situació problemàtica ha transcendit públicament i els mitjans de comunicació estan fent eco dels fets.

En aquest moment és quan s'ha de fer ús de totes les eines i estratègies establertes en les fases anteriors i, arriba el moment de posar-les en pràctica. (Enrique Jiménez, 2007), estableix dues prioritats, mantenir la calma i intentar recuperar el control de la situació. Aquest punt és clau perquè la imatge de l'organització s'hi vegi el menys afectada possible i dependrà de què fa, com ho fa i com ho comunica, tot això ha d'anar en la mateixa línia i ser molt coherent.

L'última fase és el **Tractament post-crisis**, aquest és el moment en el qual l'organització ha aconseguit el control de la situació i cal avaluar quines han estat les conseqüències, com han afectat la imatge i reputació de la institució i què cal fer per a revertir el dany causat. Tot i que aparentment es torni a tenir el control de la situació, és molt important no abaixar la guàrdia i vigilar que tot continua com s'espera.

Un element a tenir en compte en la gestió de pràcticament totes les crisis, especialment en les que tenen certa repercussió mediàtica, i que no es pot passar per alt són les ***fake news***. Aquestes tenen un gran impacte en situacions de crisi, ja que si es propaguen poden empitjorar la situació.

En molts casos, és l'excés d'informació el que comporta a la seva propagació i, a més, cal tenir en compte que actualment qualsevol individu pot convertir-se en emissor. Les fake news acostumen a incloure mitges veritats, normalment són catastròfiques, tenen titulars sensacionalistes y no acostumen a posar entre cometes les frases.

És de vital importància valorar que la informació que s'està donant vingui d'un mitjà consolidat o que sigui una font oficial i, tot i així, és recomanable contrastar la informació amb més d'una font. És important tenir en compte qui signa la notícia, ja que podrà donar més o menys credibilitat a la informació en funció de la seva reputació.

Cal fer una monitoratge de la informació, és a dir, tenir constància del que diuen de la institució tant a xarxes socials com als mitjans de comunicació tradicionals i online o noves plataformes. S'haurà de donar resposta als mateixos canals on hi són presents les faules i, si cal, a altres canals també tot i que cal valorar-ho detingudament en funció de la dimensió que estigui agafant la crisi perquè podem convertir-nos en emissors de la crisi.

Una peça clau, es tenir portaveus formats en riscos reputacionals i conscienciar al públic intern que pot haver-hi notícies falses i fer un breu *training* de com gestionar-les. Els treballadors poden convertir-se en portaveus de l'empresa o institució. Per últim, però no menys important, serà vital tenir un pla de crisi que estigui actualitzat.

2.5.5. Estratègies de comunicació davant dels *stakeholders*

Per a elaborar qualsevol estratègia de comunicació cal tenir presents 3 principis bàsics de la comunicació de crisi.

Aquests són, en primer lloc, l'**anticipació**, cal tenir un pla anticrisi i una actitud preventiva. Fet que ha d'estar totalment integrat dins de la cultura de la pròpia organització. En segon lloc, **l'agilitat**, cal donar una resposta a la crisi com més aviat millor, ja que les primeres vint-i-quatre hores són crucials per això és molt

important tenir un pla anticrisi establert. Per últim, la **qualitat informativa**, la informació que es dona ha de ser precisa i concreta, a més, dins del pla anticrisi ha d'estar molt bé establert què s'ha de dir, a qui se li hi ha de dir i a través de quins canals s'ha de fer.

Un cop estan assimilats aquests principis bàsics, podem fer ús de les estratègies de comunicació que planteja W. Timothy Coombs, l'investigador i formador en comunicació de crisi, afirma que hi ha dues estratègies principals. (Coombs, 2007, 163-176)

Trobem les **estratègies acomodatícies**, aquestes se centren a reparar la imatge i ofereixen disculpes i accions correctives. A grans trets, consisteix a satisfer allò que el grup de *stakeholders* afectats demanda. És aconsellable optar per aquesta estratègia quan l'organització és percebuda com a responsable de la crisi, així es mostra que treballen proactivament per donar solucions al problema en qüestió. Té com a objectiu reparar la imatge i reputació de la institució i recuperar la confiança del seu públic potencial.

D'altra banda, estan les **estratègies defensives**, en aquest cas, al contrari que amb la tipologia d'estratègies anterior, no es recomana aplicar-les si l'organització és considerada responsable de la crisi. Ja que es basa en la negació i minimització de la crisi, dona excuses i ataca a l'acusador.

Per escollir l'estratègia òptima a dur terme caldrà analitzar la naturalesa de la crisi en qüestió i el context en el qual té lloc. Cada crisi tindrà les seves pròpies accions, independentment del fet que sigui una estratègia acomodatícia o defensiva, i caldrà que l'organització s'adapti a les necessitats particulars.

Altres aspectes a tenir en compte a l'hora de plantejar les estratègies de comunicació de crisi són tenir en compte el paper dels nous líder d'opinió, més coneguts com a **Key Opinion Leaders** (**KOL**), aquests poden estar tant dins com a fora de l'esfera habitual de les institucions. I, també cal tenir en compte l'exploració de **canals** alternatius als de la institució i buscar **llenguatges adaptats** a les noves formes d'interacció.

2.5.6. Pla de comunicació de crisis

El pla de crisi és el programa normatiu que determina les pautes de comportament enfront d'una emergència. És molt important perquè serveix per determinar el procediment a seguir en funció de la cultura i filosofia pròpies de la institució.
Per tant, estableix els principis generals sobre com cal actuar davant de la gestió de la crisi. El fet més rellevant a tenir en compte és com s'actua.

A un pla de crisi hi ha dues parts principals. En primer lloc, es troba el **Dispositiu de crisi**, aquest està constituït per un **equip de crisi** on hi ha d'haver-hi mínim les següents figures; un líder; el o la portaveu, que ha de tenir bons dots comunicatius; ha d'haver un altre professional que aporti idees o solucions, potser algú que porti molts anys a la institució i tingui un gran coneixement d'ella o que compti amb una gran habilitat resolutiva; i per últim, un professional de la comunicació, preferiblement especialitzat en temes de RRPP i aquest pot ser també el portaveu.
Pel que fa a l'àmbit corporatiu, la funció de la persona encarregada de les RRPP serà clau per a la imatge i reputació de la institució, ja que la persona encarregada serà una font d'informació per als mitjans de comunicació, estarà alerta als impactes sobre la reputació i és qui dissenya les estratègies de RRPP per a reparar la reputació de la institució.
Aquest equip de crisi s'ha de reunir de manera periòdica per analitzar possibles situacions de crisi i actualitzar el pla de crisi, en cas que sigui necessari.

La segona part del pla de crisi es basa en el **Manual de crisi o Dispositiu de prevenció de crisis,** que és el document confidencial on s'estableix el mètode d'actuació que s'hi ha de seguir en cas de crisis, en ell ha de constar els següents aspectes.

1. Informació general de la institució, en aquest cas de l'Ajuntament de Barcelona, aquesta serveix com a font d'informació tan pròpia com per als mitjans de comunicació; cal tenir presents diversos antecedents de crisis del sector i de la mateixa institució d'uns cinc anys enrere; casos simulats de possibles crisis i la seva solució.

2. Definir i instaurar la cadena de comandament i definir qui serà el portaveu; constaran també models de comunicats per a mitjans, aquests poden ser generalistes, però han d'estar ja preparats i en cas que fos necessari s'adaptarien.

3. Davant d'una crisi és important que la institució tingui presència a les xarxes socials i les principals plataformes d'interès; és de gran utilitat que al manual hi hagi un recull d'enquestes i estudis que parlin bé de la institució i afavoreixin la seva imatge per tal de publicar-ho quan aquesta es vegi afectada.

4. Cal tenir una relació de contactes amb persones d'interès com administracions o sindicats actualitzada amb una periodicitat aproximada d'uns sis mesos; una relació amb mitjans de comunicació i periodistes, tant generalistes com especialitzats, cuidada i constant.

5. És necessari tenir un control exhaustiu dels canals de comunicació propis; un llistat elaborat i constantment actualitzat de noms de directius clau i les vies de contacte com el correu electrònic o el número de telèfon.

6. Per últim, dins del manual es tindrà a una sèrie d'experts en diverses disciplines ben identificats, ja que en cas de crisis si es compta amb el suport i l'opinió d'un KOL (*Key Opinion Leader)* del sector la imatge i credibilitat es veurà reforçada.

El manual de crisi mai serà públic o d'ús extern, ja que reflecteix les debilitats de la companyia.

2.5.7. El paper de les xarxes socials en les crisis

La incorporació de les xarxes socials com a canal habitual per a comunicar i informar-se, en un context de crisis, ha complicat encara més el fet de poder gestionar allò que es diu i quina difusió té. Aquest nou tipus de comunicació que va

des de les xarxes socials com Twitter, Instagram, Facebook, etc. fins a plataformes d'*streaming* com Twitch o plataformes *on demand*, han suposat un canvi de paradigma i ha obligat a totes les organitzacions així com a la societat en general a adaptar-se a elles i la seva manera de funcionar.

Pel que fa a la comunicació de crisis de les organitzacions, és imprescindible tenir uns protocols establerts en cas de crisis de com es gestionarà aquesta per les possibles xarxes socials en les quals la notícia es pugui fer ressò. També és clau, que hi hagi un cert monitoratge per part de l'organització per detectar de manera precoç qualsevol tema que pugui ser susceptible d'esdevenir en crisi o que afecti la reputació i la imatge de la companyia.

Actualment, qualsevol persona o grup d'individus pot ser un agent actiu de comunicació i generar o comunicar fets noticiables, el que suposa un gran repte en matèria de comunicació, especialment en situacions de crisi. Com bé s'exposa a *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* (Calleja-Reina et al., 2015)

> "*Amb els mitjans de comunicació tradicionals el públic era un simple espectador de contingut, el que es coneix com a consumer. No obstant, amb l'arribada de les xarxes socials, els usuaris s'han convertit, tant en consumidors com en productors del contingut o prosumers*."

No obstant, les xarxes socials també ofereixen immediatesa dels continguts i bidireccionalitat de la informació, creant així grans comunitats amb els quals l'organització pot interactuar i escoltar, per tal de conèixer millor les seves demandes. L'escolta activa a les xarxes socials, com comentava anteriorment, és fonamental per a reduir el risc de patir crisis i donar resposta a aquestes, en cas que sigui inevitable. (Calleja-Reina et al., 2015)

2.5.8. El paper dels mitjans de comunicació en les crisis

En situacions de crisi els mitjans de comunicació, en especial, els tradicionals com premsa, ràdio i televisió passen a tenir un paper molt important perquè són les vies principals pels que els diferents *stakeholders* rebran informació del que ha passat a

l'organització del problema on s'ha vist implicada. La cobertura pot ser local, regional, nacional i, internacional.
En el cas dels mitjans de comunicació locals i regionals, normalment i depenent de la magnitud de la crisi, realitzen un seguiment diari de la crisi. Per tant, són un canal de comunicació i difusió de la crisi prou important per a tenir establert al pla de crisis quina seria la gestió amb aquest *stakeholder*.

Per norma general, els mitjans de comunicació donaran cobertura a la notícia en el punt més àlgid de la crisi, fent èmfasi en les víctimes, si n'hi ha. En casos com els robatoris amb violència a la capital catalana els mitjans de comunicació es feien ressò d'imatges i vídeos on es veia com es portava a terme aquesta pràctica delictiva, generant un impacte més gran en l'audiència.

3. Preguntes d'investigació

Per a abordar el present treball de recerca s'han definit quatre preguntes d'investigació que serveixen com a marc de referència per a abordar el tema, i a les quals se les intentarà donar resposta a les conclusions. Després d'haver realitzat tota la cerca teòrica i la investigació i anàlisi de cas.

1. L'Ajuntament de Barcelona va gestionar de manera correcta, des del punt de vista de la comunicació, la crisi d'inseguretat esdevinguda a conseqüència dels robatoris violents i els furts a Barcelona?

2. La coordinació de la comunicació entre els actors implicats durant la crisi va ser efectiva?

3. Es va fer una campanya de comunicació específica per prevenir la crisi reputacional esdevinguda dels robatoris i furts a la ciutat?

4. Hi ha similituds entre la informació publicada per les institucions i pels mitjans de comunicació?

Amb aquestes preguntes es busca donar respostes en matèria de comunicació de crisis al tema que ens pertany, la crisi reputacional de Barcelona l'agost del 2019, de manera acotada i concisa per tal de tenir una idea aproximada del que ha suposat per a la capital catalana i quins aspectes cal tenir en compte a l'hora d'abordar una crisi d'aquestes característiques.

4. Estudi de la crisi reputacional a Barcelona per l'augment de robatoris amb violència l'agost de 2019

Una crisi reputacional com l'esdevinguda per la crisi de seguretat a la ciutat de Barcelona suposa una greu afectació a diversos àmbits de la localitat, afecta tant en termes econòmics, a la incidència del turisme, a la credibilitat dels òrgans legislatius i tot l'equip encarregat de gestionar el correcte funcionament de la ciutat, així com a la percepció que tenen els ciutadans de casa seva.

Per això, a continuació es farà una anàlisi dels actors que es consideren essencials en la gestió de comunicació de crisi, ja sigui per l'activitat que porten a terme, per la reputació que tenen o pel paper que juguen a la crisi i a la seva gestió.

Es destacarà la informació necessària per conèixer els actors i entendre quin rol tenien a la crisi i perquè eren importants en aquesta. Un cop establert això, és farà una anàlisi de la comunicació que porten a terme, a grans trets, per entendre quines eines i accions utilitzen. A més, es pararà esment i s'analitzarà, amb cert grau de detall, la comunicació que van dur a terme per abordar la crisi que ens hi pertoca.

4.1. L'Ajuntament de Barcelona, principal gestor de la crisi

Tot i que Freeman (Wicks et al., 2010, 83), a la seva teoria d'*stakeholders*, planteja el govern com a *stakeholder* secundari per ser una administració pública, en aquest cas, és un *stakeholder* primari. Els papers s'inverteixen, ja que la teoria està enfocada a l'empresa privada, però en aquest cas és l'Ajuntament de Barcelona l'organització que s'analitza, la ciutadania es pot entendre com els "clients", però dins d'aquesta també hi ha diversos grups d'interès que cal tenir en compte per a

realitzar una correcta estratègia de comunicació de crisi i definir unes accions efectives.

L'Ajuntament de Barcelona és una de les administracions públiques que té responsabilitat política a la ciutat comtal. S'organitza d'acord amb lo establert a la Carta Municipal, una llei pròpia que s'estructura en dos nivells; el polític, que defineix l'estratègia a seguir i, l'executiu, que aplica les polítiques oportunes per complir els reptes establerts.

A través del seu portal de transparència s'han pogut extreure diverses dades que seran d'interès per conèixer el funcionament i l'activitat d'aquest òrgan institucional, i que es detallen a continuació (Transparència Ajuntament de Barcelona, 2022).

L'administració pública analitzada s'estructura en els següents òrgans (Ajuntament de Barcelona, 2021):

- Consell Municipal: òrgan de màxima representació política de la ciutadania. La seva funció és controlar i fiscalitzar els diferents òrgans de l'Ajuntament.
- Comissions del Consell Municipal: poden ser permanents o no, tracten temes específics.
- Junta de portaveus: presidida per l'alcalde i integrada per un portaveu de cada grup municipal.
- Alcalde o alcaldessa: figura encarregada de presidir la Corporació municipal i exercir la seva representació. Dirigeix el Govern i l'Administració municipal.
- Comissió de Govern: òrgan executiu de l'Ajuntament format per l'alcalde, els tinents d'alcalde i els regidors.
- Consells de districte: màxima representació de cada un dels districtes de Barcelona.

L'Ajuntament de Barcelona és una de les quatre administracions públiques amb responsabilitat política a la ciutat de Barcelona, al costat de l'Administració General de l'Estat d'Espanya, la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona.
Actualment, i des de 2015, la seva alcaldessa és Ada Colau i Ballano, que és al capdavant d'un equip de govern en minoria integrat per la coalició de Barcelona en Comú (Viquipèdia, 2023).

L'Ajuntament és l'organisme amb majors competències i funcionaris públics a la ciutat, ja que regula la vida diària dels ciutadans, i importants assumptes com el planejament urbanístic, els transports, la recaptació d'impostos municipals, la gestió de la seguretat viària mitjançant la Guàrdia Urbana o el manteniment de la via pública i dels jardins (asfaltatge, neteja, etc). També és el responsable de la construcció d'equipaments municipals com biblioteques o habitatges de protecció pública.

D'altra banda, hi ha un altre nivell de competències, delegades als "Districtes", de fet, Barcelona es divideix administrativament en 10 districtes des de 1984. Així, cada Districte té el seu propi centre polític i administratiu, que funciona com un ens polític amb competències pròpies, que ajuden a descentralitzar la política de la ciutat i que els ciutadans sentin l'administració més propera. Finalment, hi ha temes en els quals la responsabilitat municipal es coincideix amb la d'altres administracions, i en elles s'ha optat pel desenvolupament de Consorcis o ens de natura consorcial.

L'Ajuntament de Barcelona conjuntament amb entitats municipals, compta amb una plantilla pròpia de 10.513 empleats directes i 4.324 professionals temporals (Transparència Ajuntament de Barcelona, 2021). D'aquests, destaquen especialment la plantilla de la Guàrdia Urbana de Barcelona, que disposa de 3.360 efectius, (Guàrdia Urbana de Barcelona, 2022).

L'actual **Directora de Comunicació de l'Ajuntament de Barcelona** és l'**Águeda Bañón Pérez**. El seu càrrec té com a finalitat exercir el lideratge i l'estratègia de la comunicació i identitat corporativa de tot el grup municipal i l'exerceix des del 2015. La Direcció depèn de la Gerència de Recursos i té com a dependències la direcció Executiva de Comunicació, la Direcció de Serveis de Comunicació Digital, la Direcció de Serveis Publicitaris i la Direcció de Serveis Editorial.

A continuació, s'adjunta l'organigrama (Ajuntament de Barcelona, 2023):

4.1.1. La ciutat de Barcelona i el turisme

Barcelona es troba, de manera general, entre les quinze ciutats més visitades del món, en l'àmbit europeu, està entre les 8 destinacions que més turistes reben i, a nivell nacional la ciutat comtal és la que més visites rep, disputant el primer lloc amb la capital d'Espanya.

Respecte a l'any 2019, Barcelona va rebre 11.977,277 turistes. Va haver-hi aproximadament 33 milions de pernoctacions en hotels i apartaments turístics. Xifres que indiquen increment del 5% del turisme envers l'any anterior. (El Periódico, 2019)

L'any 2019, es van batre els rècords històrics de turisme en la capital catalana, arribant gairebé als 12 milions de turistes. La procedència de turistes en hotels segons el país de residència, va ser, en primer lloc, l'Estat Espanyol que suposava un 16,9% del turisme amb 1.612 milions de persones; en segon lloc, Estats Units d'Amèrica que eres un 11,6% del turisme total

en hotels; en tercer lloc es trobava Regne Unit, amb un 8% i, en quart lloc, es trobava França, que va suposar un 7.7% total; segons dades de l'Informe de l'activitat turística a Barcelona 2019, (Observatori del Turisme a Barcelona, 2020).

Aquest fet va fer que les autoritats barcelonines intentessin descongestionar les zones més turístiques de la ciutat. Ja que Barcelona, té uns 100 km quadrats, però, la gran massa, turista es concentra en 15 km quadrats ubicats en el centre de la ciutat. Degut això, es van aplicar mesures per fomentar altres espais com, Poblenou, Park Güell, Turó de la Rovira i el Camp Nou.

Aquest increment històric del turisme, està directament relacionat amb l'augment de l'activitat delictiva que va patir Barcelona. Els il·lícits penals que més van augmentar van ser els furts i robatoris amb violència o intimidació. Les zones més afectades per aquests delictes van ser les ubicacions més cèntriques que exposava anteriorment, on es concentra la gran part del turisme. (20 Minutos, 2020)

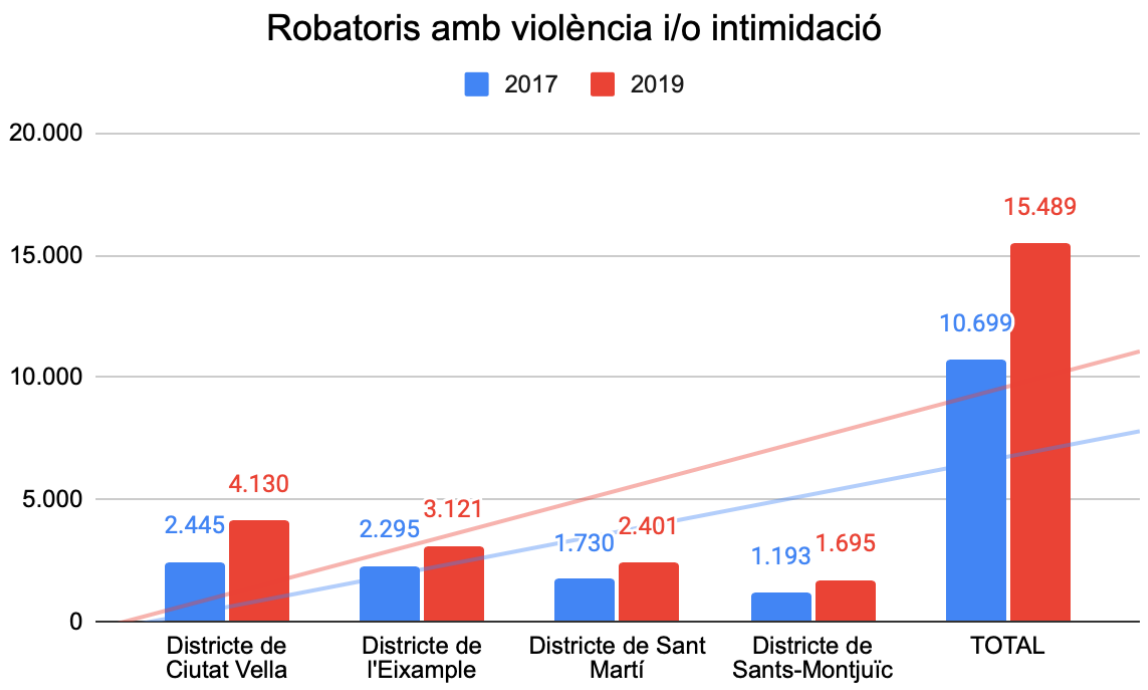
4.1.2. Antecedents de casos de robatoris a la ciutat

Fent una anàlisi a través de mitjans de comunicació i de dades publicades per pàgines oficials com Barcelona.cat i l'Eurostat, es pot detectar fàcilment com l'any 2019 va ser un any de grans repunts en xifres de robatoris a la ciutat de Barcelona en els darrers anys.

De fet, la Direcció General de la Policia del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya, publica que el 2019 a Barcelona va haver-hi un total de **15.489 robatoris amb violència i/o intimidació** i **115.178 furts.** Els districtes que van registrar més **robatoris amb violència i/o intimidació** són el Districte de Ciutat Vella amb un total de 4.130 delictes del tipus anomenat; seguit pel Districte de l'Eixample, amb un total de 3.121; el segueix el Districte de Sant Martí amb 2.401 i, per últim, el Districte de Sants-Montjuïc amb 1.695, dins dels districtes amb més de 1.000 incidents d'aquest tipus. (Direcció General de la Policia, 2020)

Si les dades es comparen amb les de dos anys abans, és a dir, amb les 2017 veiem que els delictes totals van ser notablement més baixos amb un total de **10.699**

robatoris amb violència i/o intimidació i **102.894** casos de **furts**[2]**.** Pel que fa a la tipologia de delictes analitzada, els Districtes que més robatoris amb violència i/o intimidació va registrar va ser el Districte de Ciutat Vella, amb un total de 2.445; seguit del Districte de l'Eixample, amb 2.295 casos; el Districte que li segueix és el de Sants-Montjuïc amb un total de 1.193 casos; i, per últim, trobem el Districte de Sant Martí amb 1.730 casos, dins dels districtes amb més de 1.000 incidents d'aquest tipus.



Per tant, podem observar com els robatoris amb violència i/o intimidació van augmentar en tots els districtes en qüestió d'un parell d'anys. De fet, comparant el total de la ciutat i, tot i que la tendència sempre és a l'alça, en el 2019 augmenta considerablement, en especial al Districte de Ciutat Vella i al Districte de l'Eixample, fet que és lògic perquè són els dos districtes que més percentatge de turistes acull.

4.2. La comunicació de l'Ajuntament de Barcelona

Pel que fa a la comunicació de l'Ajuntament de Barcelona, en termes de canals i missatges prioritaris, s'utilitza un mix de mitjans tradicionals i digitals per connectar amb les diferents audiències. Els canals de comunicació inclouen des de rodes de

[2] Gràfic d'elaboració pròpia, amb les dade publicades per la Direcció General de la Policia

premsa, comunicats de premsa, xarxes socials, pàgina web oficial de l'Ajuntament i la col·laboració amb els mitjans de comunicació locals, autonòmics i estatals. Entre els missatges, destaquen els que promouen sobretot els valors i la identitat de Barcelona, com la seva diversitat cultural, compromís amb la sostenibilitat i amb els relacionats amb la qualitat de vida dels ciutadans.

Com explica Josep Maria Vialis, col·laborador extern en l'àrea de la comunicació de l'Ajuntament de Barcelona des de 2012 i fins al 2015 i assessor de comunicació en l'aprovació del "Pla d'usos" de 2013 del Districte de Ciutat Vella, en l'entrevista realitzada per al present treball, "*a l'Ajuntament de Barcelona, hi ha un pla de comunicació de crisi que s'actualitza regularment. La freqüència d'actualització depèn de diversos factors, com l'evolució de les situacions de crisi i els canvis en l'entorn mediàtic i social. Es fan adaptacions i revisions del pla de comunicació de crisi per estar preparats davant de nous desafiaments i considerar lliçons apreses de situacions passades*".

Pel que fa a protocols hi ha diversos i varien en funció de la gravetat de la crisi, segons l'expert, "*s'estableixen procediments clars per a la gestió de diferents tipus de crisi, des de situacions d'emergència fins a crisis reputacionals. Aquests protocols inclouen la designació de responsables de comunicació, la definició de rols i responsabilitats, i la coordinació amb altres entitats rellevants. Moltes vegades, els protocols, en funció de l'àmbit, estan descentralitzats per àrees (seguretat ciutadana, comerç...) o per zones geogràfiques (per districtes)*".

A més, al llibre Comunicar Barcelona (Ajuntament de Barcelona, 2018), una selecció de treballs realitzats des de la Direcció de Comunicació de l'Ajuntament els últims dos mandats, l'Águeda Bañón, Directora de Comunicació de l'Ajuntament de Barcelona des del 2015, explica que una de les primeres accions que es van portar a terme en començar el primer mandat va ser "*crear la Direcció de Comunicació Digital, per a impulsar els canals de comunicació directa amb la ciutadania*". Durant els més de 7 anys al mandat, han anat assajant i buscant el to i la forma, la veu i el relat apte perquè la comunicació fos una eina de canvi a la societat que aportes valor.

De fet, fins al 2015 el compte de Twitter de l'Ajuntament estava externalitzada i la gestionava una empresa privada. Ara, com afirma la Águeda Bañón (Ajuntament de Barcelona, 2018: 84) "*hi ha una Direcció de Comunicació Digital, amb una nova generació de professionals amb competències digitals amb els quals s'ha pogut actualitzar la xarxa de professionals de la comunicació municipals*". A més, afegeix que "*el gran repte continua sent incorporar la visió transversal de la comunicació entre els equips. És un canvi de cultura organitzativa que les inèrcies de l'Administració pública, amb una estructura jeràrquica molt compartimentada, fan que sigui lent, però una vegada que es produeixen aquests canvis són molt estables*".

Convé destacar també, la incorporació de direcció creativa dins de l'equip de l'Ajuntament, una figura pensada per a incrementar la comunicació vinculant-la al relat de la ciutat.

Respecte a l'ús de xarxes socials per part de l'Ajuntament de Barcelona i després d'haver analitzat el seu Directori de Xarxes Socials Municipals, (Ajuntament de Barcelona, 2023), podem observar que tenen diversos comptes i, per tant, una presència considerable a Internet.

En primer lloc, l'Ajuntament de Barcelona té un compte de Facebook (@Ajuntament de Barcelona), Twitter (@bcn_ajuntament), Instagram (@barcelona_cat), Tik Tok i també tenen presència a Youtube (@bcnajuntament), Linkedin (@Ajuntament de Barcelona) i Telegram (@InfoBarcelona).

Seguint el mateix criteri que amb els altres actors implicats, només s'ha analitzat el compte de Twitter.

Com anteriorment s'ha mencionat, el compte de Twitter de l'Ajuntament és @bcn_ajuntament, el qual porta terme la difusió principal d'activitat municipal.
En aquest compte publiquen molt contingut relacionat amb temes de sostenibilitat ciutadana i plans de reforma que es duen a terme per a la millora de la ciutat.

L'*engagement* és bastant baix, ja que el nombre de comentaris, *retweets* o *likes* no és gaire alt. De fet, per part de l'Ajuntament, la comunicació per aquesta via no és gaire bidireccional. Només contesten alguns tuits d'algun usuari donant resposta al dubte que planteja o redirigint-lo a l'organització o entitat que li pertany gestionar-ho.

La llengua principal de la qual fan us és el català, tot i que també utilitzen el castellà per determinats tuits.

Cal destacar que tenen un compte de Twitter complementari, @barcelona_cat, on fan difusió d'informació d'interès per a la ciutadania, a la mateixa biografia defineixen el compte com "Tot el que passa a Barcelona". A més, també tenen @barcelona_010 que és un compte per a donar cobertura i difusió a tot allò relacionat amb l'atenció ciutadana.

En el compte @barcelona_cat, publiquen contingut relacionat amb activitats culturals, com festes del barri; recursos i accions que porten a terme contra la violència masclista; horaris i informació de serveis que ofereix l'Ajuntament de Barcelona; aplicacions mòbils o aplicacions web per ampliar la informació d'interès, com una aplicació dirigida a descobrir punt d'interès de la ciutat; i, avisos dirigits als ciutadans com els de respecte veïnal en èpoques de festes.

Pel que fa al compte de @barcelona_010, tot el contingut està més relacionat amb qüestions administratives, com explicacions del procediment per a pagar multes, trasllats d'oficines d'entitats com l'Institut Municipal d'Hisenda o afectacions o modificacions del transport públic.

4.3. Altres actors implicats

Tot i que com a actors implicats n'he seleccionat tres, cal dir que aquests són els que analitzaré en profunditat, però que són més i molt diversos el total d'actors implicats en una crisi.

4.3.1. Mitjans de comunicació

Un dels actors claus en aquesta crisi de comunicació va estar els mitjans de comunicació, com a qualsevol crisi, la repercussió en els mitjans tant als tradicionals com els nous mitjans si no es gestiona correctament pot agreujar la situació de crisis, i la reputació i imatge institucional es veuen encara més afectades.

És clau tenir un *mapping* de mitjans actualitzat amb la informació necessària, com la rellevància del mitjà en qüestió i els motius pels quals és d'interès per a la institució o perquè la institució pot ser d'interès pel mitjà, així com l'àmbit territorial en el qual operen i la ideologia que tenen.

Per abordar aquest cas concret, he trobat adient analitzar les notícies que es publicaven en **premsa**, tant escrita com digital, els impactes de **ràdio** i els de **televisió**.

Aquest s'han dividit en dos tipus, en primer lloc, els impactes **nacionals** com l'ABC, El Mundo i La Razón pel que fa a premsa escrita; i Libertad Digital, en referència a premsa digital.

En segon lloc, s’ha seleccionat mitjans de comunicació **locals**, per tenir una idea de la visió interna de la imatge reputacional de Barcelona i els casos de robatoris amb violència. Alguns dels mitjans seleccionats han estat La Vanguardia, l'ARA i el Tot Barcelona.

Finalment, s’ha considerat oportú per a tenir una idea global de la imatge de Barcelona, i en conseqüència si estava sent efectiva la comunicació de crisis que es portava a terme, investigar també algun mitjà de caràcter **internacional**. En aquest cas alguns dels mitjans seleccionats han sigut l'Agence France Presse, de França; la BBC i The Telegraph, d'Anglaterra; així com The Local o European Policy Center, que són mitjans destinats a la difusió de notícies en el territori europeu.

Pel que fa a la selecció dels mitjans, s'han escollit aquells que per motius de reputació o de presència al territori, són rellevants i tenen una gran presència a l'imaginari de la ciutadania.

En el cas de l'ABC, és el diari nacional de referència de la premsa espanyola, amb onze edicions i una posició destacada a Madrid i Sevilla. Té 359.000 lectors diaris i ven una mitjana de 49.429 exemplars. La publicació suposa el 0,9% dels lectors totals de premsa en digital i paper.

Pel que fa a La Vanguardia, és el diari matinal d'informació general editat a Barcelona per a tota Espanya i compta aproximadament amb 22,7 milions de lectors mensuals i suposa l'1% dels lectors totals de premsa en digital i paper. Per tant, en aquest cas té gran repercussió en la zona autonòmica, especialment, en la seva edició en català.

4.3.2. Guàrdia Urbana de Barcelona

La Guàrdia Urbana de Barcelona, també anomenada GUB, és la Policia de la ciutat de Barcelona, dependent de l'Ajuntament d'aquesta, assumint d'aquesta manera les funcions de Policia Local del municipi al qual pertany.
Les funcions de la GUB són establertes per la Llei Orgànic 2/1986 de Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat:

- Mantenir la seguretat pública
- Protegir autoritats locals i vigilància dels seus edificis
- Ordenar i senyalitzar el trànsit
- Policia administrativa i judicial

En matèria de comunicació, busquen proximitat amb els ciutadans i fan ús de pràctiques i eines de comunicació que els hi ofereixi aquesta possibilitat, motiu pel qual estan presents en diverses xarxes socials com Twitter (@GUBBarcelona), Instagram (@gubbarcelona) i Facebook (@Guàrdia Urbana de Barcelona), a més, de tenir un espai a la pàgina web de l'Ajuntament de Barcelona (Ajuntament de Barcelona - Guàrdia Urbana de Barcelona) i difusió a través del canal de Youtube d'@Barcelona.cat.

Per l'anàlisi de la comunicació de crisis ja esmentada, s'ha analitzat detingudament una de les xarxes socials de l'entitat, en concret, Twitter.

En aquesta plataforma compten amb 88.3K seguidors i van obrir el compte el desembre de 2011. Per a la institució suposa una eina virtual de difusió ciutadana, que ofereix un nou paradigma de la seva informació a canalitzar. Des de 2012 aposten per les noves plataformes de difusió, com va confirmar Carles Rayner (Catalunya Ràdio, 2014), intendent de la Guàrdia Urbana de Barcelona.

Rayner afirmava que volen fugir d'una forma de missatge molt formal i intenten que el llenguatge sigui planer i directe.

Al seu Twitter fan tres tipus de comunicacions, en primer lloc, donen informació d'interès; en segon lloc, ofereixen consells i recomanacions; i, finalment, comuniquen informació d'interès de grans esdeveniments a la ciutat on informen gairebé en directe de com és la situació.

4.3.3. Gremi d'hotels de Barcelona

El Gremi d'hotels de la ciutat de Barcelona (GHB) és una associació empresarial que participa de manera activa i està vinculada en tots els temes relatius al sector de l'hostaleria i el turisme de la ciutat. També té el paper de representant del sector davant negociacions amb l'administració.

Pel que fa a la comunicació que porten a terme, compten amb la seva pàgina web (barcelonahotels.org) on publiquen temes destacats per a l'entitat com guies d'hotels de Barcelona, dades de projectes innovadors i d'I+D relacionats amb Barcelona i el turisme, així com informes de la situació del sector hoteler de Barcelona.

A més col·laboren amb diverses entitats com Barcelona Turisme, entitat pública de l'Ajuntament de Barcelona; l'Agència Catalana de Turisme, de la Generalitat de Catalunya; Foment del Treball o l'Hotrec, associació que agrupa hotels i locals de restauració d'Europa; entre d'altres.

En relació amb les xarxes socials, tenen un compte de Linkedin (@Gremi d'Hotels de Barcelona), un compte de Twitter (@gremihotelsbcn). Paral·lelament, tenen la guia d'oci dels Hotels de Barcelona, la MésQHotels, on fan difusió d'espais i activitats que busquen fomentar el turisme de la capital catalana.

Seguint el mateix patró que amb la resta d'actors implicats en la gestió de comunicació de crisi de Barcelona, s'ha analitzat detingudament els tuits publicats per l'organització, resultats els quals s'explicaran detingudament en els propers apartats.

4.4. Anàlisi de la gestió de comunicació de crisi

4.4.1. Gestió de la comunicació de crisi de l'Ajuntament de Barcelona

Respecte a la comunicació de crisi per part de l'Ajuntament de Barcelona com defineix Bañón, Dircom de la institució, "*tot allò que és la ciutat, tot el que passa, envia missatges sobre aquesta. La comunicació boca-orella, el servei i l'experiència en el dia a dia de la ciutat són tan importants o, fins i tot més, que les grans campanyes publicitaries.*" (Ajuntament de Barcelona, 2018)

Per això, és molt rellevant el fet que l'Ajuntament de Barcelona, via Twitter no fes absolutament cap publicació relacionada amb la crisi de seguretat. Tot i la cerca exhaustiva de possibles tuits, no s'ha trobat cap que abordi el tema de la inseguretat a la capital catalana.

El que si trobem, per part d'una figura de l'administració pública, són alguns tuits de l'Albert Batlle, tinent d'alcalde de Seguretat de Barcelona durant el 2019. Un d'ells fa difusió de l'entrevista televisiva que va realitzar al programa català Tot es mou de TV3. En l'entrevista s'aborda la problemàtica que té la ciutat de Barcelona en seguretat i fins a quin punt és un problema real o és una percepció de la ciutadania, així com les mesures que s'estan portant a terme.

Al programa Tot es mou de TV3 l'Albert Batlle, tinent d'alcalde de Seguretat de Barcelona el 2019, diu que "*hi ha un doble problema, un tema de percepció ciutadana. Les enquestes demostren que en un 24% dels casos la ciutadania afirma que la qüestió d'inseguretat a Barcelona és el principal problema. I, després hi ha les dades objectives que realment reflecteixen que hi ha hagut un augment dels fets delictius en els dos o tres últims anys.*" D'altra banda, recorda que "*Barcelona continua sent una ciutat segura respecte a grans delictes com assassinats o homicidis. Estem en unes xifres per sota de ciutats amb les quals ens podem comprar com Madrid, Milà o Roma*".

Per tant, queda en evidència el problema que hi ha a la ciutat de Barcelona en matèria de seguretat, el qual, no rep cap resposta via Twitter per cap altra figura de l'administració pública. És un tema tractat només per tinent d'alcalde de Seguretat de Barcelona del 2019 (Annex 2).

Trobem d'altres on comparteix algunes de les maneres en les quals s'està abordant la crisi de seguretat i, per tant, la crisi reputacional de la ciutat.

Per la seva part l'alcaldessa, Ada Colau (@AdaColau), no va fer cap tuit, tot i que, al seu perfil de Twitter comparteix diferents temes d'interès per a la ciutadania.

Com a conclusió, pel que fa a l'estiu del 2019, veiem que per part de l'Ajuntament de Barcelona no va haver-hi cap missatge oficial fent referència la crisi reputacional que patia la ciutat. Tot i que, fos un tema amb molt d'espai a l'agenda mediàtica, tant local com nacional, i fins i tot, amb certa rellevància internacional.

Tot i que no es comunicava, per part de la Generalitat de Catalunya sí que s'estava actuant per abordar aquesta situació. De fet, el gener de 2020 es publica el "Pla Barcelona ciutat segura" (Annex 3) impulsat pel Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya, mitjançant la Direcció General de la Policia, on es fa la formulació d'un pla d'abast ampli, amb l'objectiu de reduir no sols el nombre de delictes mitjançant la prevenció i la capacitat de reacció, sinó de millorar l'atenció a la víctima i recuperar la iniciativa ciutadana i el consens sobre les actuacions de la seguretat a la nostra capital. (Departament d'Interior, 2020)

4.4.2. Gestió de la comunicació de crisi a través dels mitjans de comunicació

Per analitzar la cobertura mediàtica que se'ls va donar als fets ocorreguts l'agost del 2019, s'han realitzat diverses cerques. Pel que fa a la cobertura mediàtica nacional i local, es va dur a terme una cerca orgànica a través de Google Notícies filtrant per paraules clau com "robatoris a Barcelona", "robatoris amb violència a Barcelona" o "crisi de seguretat a Barcelona"; posteriorment es filtraven les notícies que les dates d'interès per al present treball, és a dir, totes aquelles notícies emmarcades a l'estiu de 2019. Fent èmfasi en les notícies de l'agost de 2019.

Un cop filtrades, es va passar a classificar-les per data i per mitjà, en funció de si era local o nacional com també pel tipus de mitjà, és a dir, per premsa escrita o digital, ràdio i televisió.

En relació amb les notícies internacionals, aquestes es van buscar a través de Factiva, la base de dades comercial d'informació de premsa, corporativa i comercial gestionada per Dow Jones (Annex 4). Tot i que, també es va complementar amb una cerca orgànica.

El resultat de les notícies seleccionades per a analitzar es va bolcar en un excel, adjuntat en aquest treball, a través d'aquest enllaç: Notícies analitzades.

Passant a l'anàlisi, he pogut concloure que la visió internacional vers la situació que pateix la ciutat de Barcelona l'estiu del 2019 és crític. En cap moment s'intenta ocultar el problema dels robatoris amb violència i intimidació, de fet, en molts dels casos s'intensifica amb titulars sensacionalistes. Molts mitjans aborden la problemàtica posant exemples concrets, com per exemple, NF NEWS CENTER, publica una notícia relativa a la violenta estrebada que va patir l'ambaixador afganès quan li van robar un rellotge d'alta gamma.

Altres diaris internacionals parlen d'estadístiques i del creixement exponencial de la criminalitat a Catalunya, fent esment també als robatoris amb força a immobles i informen quins són els barris on hi ha més possibilitat de patir un robatori o furt.

Altres mitjans rellevants com el cas de l'Agència Francesa de Premsa, publica estadístiques comparades amb els anys anteriors, diverses declaracions de testimonis locals de la ciutat que han patit aquests il·lícits i aprofiten per alertar als ciutadans francesos que tinguin precaucions de les seves pertinences sobretot al turístic barri de Ciutat Vella.

Respecte a la premsa local i nacional, majoritàriament hi ha titulars on s'accepta la situació d'inseguretat a causa de l'augment de robatoris i furts, però, alhora critiquen que la premsa estrangera està exagerant i creant una situació d'inseguretat que no s'ajusta a la realitat. És el cas de l'Agència Catalana de Notícies, que publica el següent titular: "Barcelona's alleged security crisis exaggerated by media 'echo chamber', says expert". El mitjà no nega el problema, però té la pretensió de tranquil·litzar a l'audiència al·legant unes desmesurades notícies d'alguns mitjans de comunicació.
És el cas de BBC, que publica notícies amb titulars com "Riot unit to fight wave of violent crime in Barcelona", notícia on es fa una detallada anàlisi del desplegament policial dels Mossos d'Esquadra i la Guàrdia Urbana de Barcelona, dues institucions que van abordar la situació d'inseguretat a la ciutat comtal.

Pel que fa a mitjans de comunicació locals al programa català Tot es mou de TV3, Josep M. Martí Rigau, periodista, comenta en presència d'Albert Batlle, tinent d'alcalde de Seguretat de Barcelona el 2019, que als empresaris del sector turístic, els hi preocupa greument l'etiqueta de què "Barcelona és una ciutat insegura".

El diari El Mundo, d'àmbit Nacional, publica titulars com "El Ayuntamiento admite que Barcelona sufre una crisis de seguridad" amb declaracions d'Albert Batlle, tinent d'alcalde de Seguretat de Barcelona el 2019 comentant els fets delictius que pateix la ciutat, però des d'una visió menys pessimista com la d'altres articles. S'accepta el problema d'inseguretat, però es relativitza i compara amb el nombre de robatoris amb violència o intimidació d'altres ciutats anàlogues a la de Barcelona.

Fent una valoració general, trobem que les notícies més sensacionalistes són les internacionals i que alhora són les que més poden repercutir en el turisme

internacional. Que pel que fa a la visió nacional i local aquesta no dista tant l'una de l'altre i el contingut dels missatges va més o menys en la mateixa línia.

Com a conclusió s'ha realitzat un *WordCloud* amb totes les notícies analitzades[3]. On queden en evidència les paraules més repetides als mitjans de comunicació vers el problema reputacional de la capital catalana. En primer lloc, com és lògic, la paraula més repetida és "Barcelona", observem que també destaquen paraules com "alerta", "robatoris", "violentos", "*crime*", "violència", "delitos", "crisis" i "increment, entre d'altres.

Per tant, es pot afirmar que l'associació d'adjectius que es fa a la ciutat de Barcelona, afecta greument a la seva reputació i imatge.

Dona una imatge de ciutat insegura, on la situació desborda als organismes encarregats de gestionar la seguretat dels ciutadans i els turistes. I, la comunicació que es fa des dels mitjans de comunicació tradicionals respecte al tema encara reforça més aquesta mancança de seguretat a la ciutat comtal i la crisi de gestió reputacional.

[3] Imatge d'elaboració pròpia

4.4.3. Gestió de la comunicació de crisi de la Guàrdia Urbana de Barcelona

Pel que fa a la gestió de la comunicació de crisi, sobrevinguda per l'increment de furts i robatoris amb violència a la ciutat de Barcelona l'any 2019, des de la Guàrdia Urbana de Barcelona es va afrontar principalment via xarxes socials del cos policial.

No van fer una campanya específica abordant la problemàtica de manera directa, però sí que publicaven constantment totes les detencions que es produïen a conseqüència d'aquests fets delictius. També es publicava el retorn dels objectes que havien estat sostrets.

D'altra banda, es van fer diverses entrevistes i publicacions orientades principalment als turistes on es remarcaven consells de prevenció i seguretat per evitar sostraccions de pertinences.

Arran d'aquests fets, el Grup de Delinqüència Urbana, més conegut com a GDU o agents de paisà, guanya un cert renom, ja que la majoria de les detencions per furts o robatoris violents o amb intimidació es fan gràcies a aquests agents no uniformats.

El que s'entén pel que volen aconseguir amb aquesta gestió és donar una imatge de responsabilitat, visibilitzar que hi ha un control sobre els fets delictius que hi ha la ciutat i que, a poc a poc, es reparen ja sigui recuperant els objectes sostrets o procedint a la detecció de les persones responsables. Per tant, hi ha una difusió de les accions que es porten a terme des del cos de seguretat de la ciutat comtal, però podem observar que aquesta comunicació es realitza quasi exclusivament per Twitter.

L'anàlisi s'ha portat a terme a través d'una cerca avançada de Twitter agafant com a rang de dates de l'1 de maig de 2019 al 30 de setembre de 2019, on s'han estudiat els missatges, el to i els possibles objectius dels tuits publicats.

Pel que fa als missatges clau, podem observar que aquests són curts, de no més de quatre línies, i concisos amb un to proper. La llengua que utilitzen és el català i, per

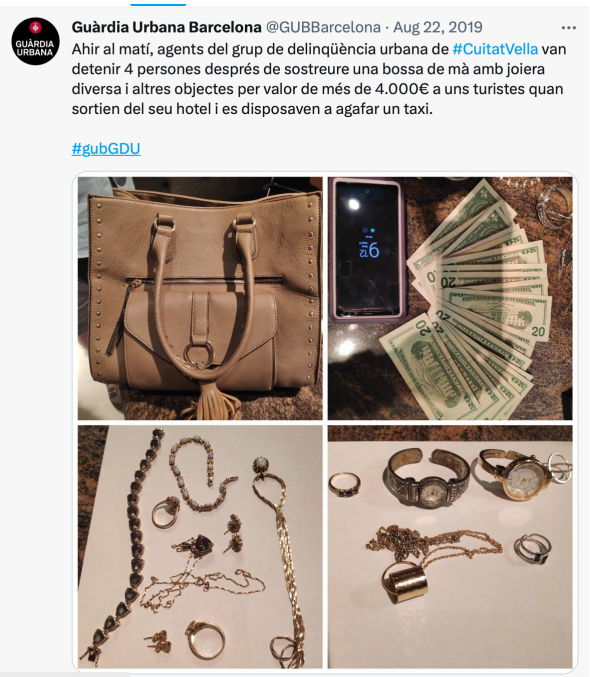
algun tuit, sobretot si per aquells que van dirigits als turistes, l'anglès. Per tant, s'adapten al públic que va dirigit el missatge així com al format del canal pel qual estan comunicant.

Fan ús d'emojis i de *hashtags* per anomenar noms propis com els noms dels barris o el nom del cos o de la unitat en qüestió, com per exemple #CiutatVella #gubGDU #gubPLATGES

De la mateixa manera que adapten la llengua als *stakeholders* d'interès, també adapten el to al contingut d'allò que estan publicant. És més proper quan es tracta de missatges positius com, per exemple, l'ús de vehicles elèctrics per part de la unitat, i utilitzen un to més neutre i professional quan comuniquen fets il·legals com, per exemple, robatoris o venda ambulada.

Altres pràctiques de comunicació que realitzen que s'han observat són, que algunes notícies es publiquen al portal de notícies de la pàgina web de l'Ajuntament de Barcelona i es fa conjuntament amb Guàrdia Urbana de Barcelona, aquests últims publiquen un tuit breu i enllacen la notícia. A més, també tenen presència a alguns mitjans de comunicació i realitzen entrevistes, col·laborant amb ells per donar visibilitat a les pràctiques que porten a terme, així com per a donar difusió a les prevencions que recomanen.

A continuació, s'adjunten quatre tuits publicats pel compte de la Guàrdia Urbana de Barcelona que il·lustren la gestió, indirecta, que es va fer en referència a la crisi analitzada en el present treball.



4.4.4. Gestió de la comunicació de crisi del Gremi d'Hotels de Barcelona

El Gremi d'Hotels de Barcelona va gestionar la comunicació de crisi de Barcelona des de dues vies principals. Principalment, a través de tuits, que analitzarem a continuació, però també van publicar diversos comunicats i notes de premsa, tan pròpies a la seva pàgina web, com en col·laboració amb altres entitats del sector del turisme i que, per tant, també es veien afectats per la situació (Annex 5).

Els seus missatges eren de caràcter de denúncia als òrgans responsables de regular i controlar aquests fets, mostraven disconformitat cap a la situació i a com s'estava gestionant aquesta.

Al seu compte de Twitter, actualment, tenen 4,8K seguidors i hi són presents des d'abril de 2011. Es pot observar que fan molt ús dels *hashtags* per a paraules clau com, per exemple, #HotelyEnergía, #Sotenibilidad #HotelsCompromesos. Els missatges són curts i concisos, fan ús d'emojis per oferir un to més proper als seguidors i constantment anomenen a diverses entitats amb les quals col·laboren com @Mossos, @Hosteltour. Generalment, el contingut es publica en català, però també fan ús del castellà i l'anglès.

De fet, també fan retuit de tot allò que està relacionat amb l'entitat i la seva activitat i on els etiqueten, com per exemple, quan @MesQHotels els menciona així com @BarcelonaTursim. A més, donen difusió des del compte de Twitter d'impactes que han tingut a mitjans de comunicació tradicionals i etiqueten al mitjà en qüestió, com @ACN i @rtvenoticies.

Pel que fa als tuits seleccionats per a la seva anàlisi, es pot observar que aborden la qüestió de l'augment de robatoris amb violència i pràctiques il·legals a la ciutat. Però, més que gestionar la crisi, denuncien la situació i demanen una solució, ja que com és lògic no es tracta d'uns fets que des de l'entitat els puguin gestionar perquè no és una funció pròpia, però són afectats en primera instància.

Per tant, de forma general, els missatges són de reclamació pública per a un canvi de la situació, on etiqueten a diverses entitats públiques de la capital catalana. De fet, la majoria dels seus tuits van acompanyats d'un enllaç a una notícia que parla del tema.

Tot i això, també trobem algun tuit d'accions que es porten a terme des del Gremi d'Hotels de Barcelona que busca millorar el context de crisi i així ho comuniquen. És el cas del tuit on difonen que han participat en la primera reunió del Pla Estratègic

“Barcelona ciutat segura” on mostren, com a entitat, una implicació en la seguretat de la ciutat, juntament amb òrgans del govern.

També fan difusió de la paraula de *Key Opinion Leaders* del sector o persones que pel seu càrrec representen el sector com Xavier Marcé, regidor de Turisme i el seu article a La Vanguardia, compartit via Twitter pel Gremi d’Hotels de Barcelona.

Finalment, també comparteixen al seu Twitter corporatius les diverses notes de premsa i comunicats de premsa que publiquen de manera oficial a la seva pàgina web, però que donant-los difusió per xarxes socials arriben a una major audiència.

A continuació, s’adjunten alguns dels tuits comentats anteriorment (Annex 6).

5. Conclusions

Amb la cerca i l'anàlisi realitzada es pot donar resposta, com a mínim parcialment, a les preguntes d'investigació platejades en el punt pertinent, el punt 3 del present treball. És important destacar que la impossibilitat de dur a terme una entrevista amb preguntes concretes a algú de l'equip intern de comunicació de l'Ajuntament de Barcelona ha suposat certa mancança d'exactitud en algunes de les respostes i en la valoració final de la gestió de crisi. Tot i això, el conjunt d'informació recopilada en aquest treball i l'anàlisi de diversos aspectes que s'han anat detallant, dona una resposta a les preguntes prou completa i que serveix per construir un pensament crític de la gestió de crisi que es va dir a terme l'agost del 2019 per part de l'Ajuntament de Barcelona, i altres actors implicats, vers l'augment de robatoris amb violència i/o intimidació a la capital catalana.

Pregunta 1: L'Ajuntament de Barcelona va gestionar de manera correcta, des del punt de vista de la comunicació, la crisi d'inseguretat esdevinguda a conseqüència dels robatoris violents i els furts a Barcelona?

A grans trets, i després de l'anàlisi i les cerques realitzades, considero que l'Ajuntament de Barcelona no va gestionar de manera del tot encertada la gestió de comunicació de crisi. El motiu principal és, que de manera directa ni tan sols va comunicar en el rang temporal analitzat, és a dir, durant l'estiu del 2019. Si recuperem la teoria, és clau destacar que una de les principals característiques de les crisis és la incertesa, que no es poden preveure, i un altre és la precipitació del temps. Com s'explicava en l'apartat corresponent "*és necessari esbrinar què ha passat i quina és la magnitud del problema, el temps ideal per donar resposta és de vint-i-quatre hores*". Però des de l'Ajuntament de Barcelona no es va emetre cap missatge ni comunicat fent referència al problema d'inseguretat que hi havia a la ciutat, ni com s'abordaria, ni si s'estava portant a terme alguna acció per a revertir aquesta situació.

No va haver-hi cap resposta a la preocupació de la ciutadania i dels turistes, ni en general, es van tenir en compte les necessitats del moment dels diferents *stakeholders*.

Pregunta 2: La coordinació de la comunicació entre els actors implicats durant la crisi va ser efectiva?

Podem dir que per part d'algun dels actors implicats si hi va haver certa implicació. En concret, per part de l'àrea de seguretat de l'Ajuntament de Barcelona i el tinent d'alcalde de Seguretat de Barcelona d'aquell moment, l'Albert Batlle amb alguns mitjans de comunicació.

Van ser diverses les entrevistes o intervencions que va fer l'Albert Batlle a mitjans de comunicació, sobretot, d'àmbit local. La qual cosa és correcte, perquè es veu que hi ha una entesa entre el grup d'actors encarregats de manera directa de la seguretat de Barcelona i el grup d'actors encarregats en donar difusió a la crisi.

Tot i això, també és cert que pel que fa a difusió mediàtica no es va gestionar amb tanta proximitat i els mitjans internacionals en general només es feien ressò de la situació a través de titulars sensacionalistes.

Pregunta 3: Es va fer una campanya de comunicació específica per prevenir la crisi reputacional esdevinguda dels robatoris i furts a la ciutat?

És important destacar que l'objectiu de la comunicació en cap moment és resoldre com a tal una situació de crisi, com la crisi d'inseguretat a Barcelona en aquell moment, però sí que és una eina imprescindible per a disminuir la incidència que pugui tenir la crisi en la imatge reputacional i pal·liar les conseqüències.

En aquest cas, es pot observar que per part de la Guàrdia Urbana de Barcelona sí que hi va haver una campanya de comunicació específica. A nivell comunicatiu, van abordar la crisi a través de diversos tuits que feien referència a aquesta problemàtica, comunicaven diversos missatges com consells per a evitar ser una víctima d'aquests il·lícits i la publicació de casos de detencions o recuperació dels objectes extrets. Així com algunes de les implementacions que s'estaven realitzant en matèria de seguretat, per a fomentar certa confiança entre la ciutadania.

Pel que fa a aquest punt, i tenint en compte que la GUB depèn directament de l'Ajuntament de Barcelona, es pot entendre que per part de l'Ajuntament també hi ha una campanya de comunicació específica per a abordar la situació, però en cap moment es comunica des de la imatge de l'Ajuntament com a institució.

Pregunta 4: Hi ha similituds entre la informació publicada per les institucions i pels mitjans de comunicació?

En el cas del Gremi d'Hotels de Barcelona, s'observa que els missatges i la preocupació manifestada per ells sí que va en la mateixa línia que els continguts emesos als diversos mitjans de comunicació. Són uns continguts que informen de la gravetat de la situació i reclamen mesures per a abordar de manera urgent el problema.

Per part de la GUB, la informació és una mica més dispar que la que trobem als mitjans de comunicació, ja que la institució accepta que hi ha un problema d'inseguretat, però ho relativitza a través de dades i comparacions amb altres ciutats equiparables a la de Barcelona. Busca donar un missatge de responsabilitat, però també de tranquil·litat cap a la ciutadania.

Finalment, trobem que quan als mitjans es fa referència a l'Ajuntament de Barcelona és per a verificar que hi ha un problema d'inseguretat a la ciutat, però acostuma a tenir un to negatiu, amb certa intenció de sensacionalisme.

5.1. Propostes de millora

Pel que fa al silenci per part de l'Ajuntament de Barcelona, tot i que aquesta estratègia pot ser una resposta en cas de crisi, es pot considerar que no va ser adequada. Ja que, per la naturalesa de la crisi, d'error funcional greu per la implicació de víctimes, era necessari donar algun missatge des de l'entitat encarregada de vetllar per la ciutadania. Aquest podia ser des d'un tuit, per la proximitat característica del canal amb els usuaris, fins a un comunicat o una nota

de premsa, en cas que es considerés que només era necessari un missatge unidireccional per a informar a la població.

És cert que sí que va haver-hi una resposta per part de l'Albert Batlle, tinent d'alcalde de Seguretat de Barcelona el 2019, la qual cosa és correcte perquè era l'encarregat principal en matèria de seguretat a la ciutat. Però, hi va haver una mancança de missatges per part de l'Ajuntament com a cara visible d'òrgan representant de la ciutat.

Un fet a tenir en compte és que per part de l'Ajuntament de Barcelona no es va definir un portaveu oficial per a abordar la comunicació relacionada amb la crisi. Es sobreentén que podria ser l'Albert Batlle, tinent d'alcalde de Seguretat de Barcelona durant el 2019, però aquest només té visibilitat i reputació en matèria de seguretat i tot i que també era necessari, personalment hagués recomanat que algú de l'Ajuntament es presentés com a portaveu oficial per a traslladar els missatges més destacats. El paper del portaveu és una peça clau en qualsevol pla de comunicació de crisis, és determinar l'equip de crisis i cal formar un portaveu que només ell o ella en qüestió doni els missatges públicament, la narrativa ha d'estar molt ben definida i sempre en coherència amb el que està passant i les accions paral·leles que s'estiguin realitzant.

Un aspecte que recomanaria per a futures situacions similars seria establir uns paràmetres de monitoratge per preveure la crisi de manera efectiva i tenir establertes diverses acciones i estratègies per a actuar en cas que fos necessari. Ja que, en aquest cas, era una crisi que es podia preveure perquè els casos de robatoris amb violència i/o intimidació van anar augmentant de manera progressiva i, per tant, en matèria de comunicació es podrien haver aplicat eines de prevenció de crisi comunicativa o preparar amb deteniment missatges clau per a la seva gestió.

D'altra banda, caldria comunicar de manera més efectiva les mesures que es duien a terme per a gestionar la situació de crisis, per tant, ja que no es va aportar una gran seguretat a la ciutadania, públic afectat en primera instància pel problema, el que comporta una pèrdua de reputació i credibilitat a la institució. Cal tenir, en

compte que l’Ajuntament, com a ens públic, requereix abordatges àgils i que han de tractar de ser transparents. De fet, les xarxes socials i la comunicació digital són claus per assegurar aquesta agilitat, transparència i proximitat amb la ciutadania.

És cert que el gener del 2020, es va publicar el "Pla Barcelona ciutat segura" establert per part del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya, mitjançant la Direcció General de la Policia. Però per part de l'Ajuntament de Barcelona era necessari apostar i transmetre voluntat de transparència i de rendició constant de comptes, oferint informació clara i accessible als ciutadans. De fet, en un primer intent de realitzar algunes preguntes, per a abordar la problemàtica que es presenta en aquest treball, a l'Águeda Bañón, Dircom de l'Ajuntament des de 2015, només va manifestar "*no recordo treballar reputacionalment aquesta dada dels robatoris a l'agost de 2019*" i no es va pronunciar més al respecte. Bañón afirma no recordar una crisi reputacional que en el present treball, ha quedat més que evidenciat que sí que hi va haver un greu problema d'imatge i reputació de la ciutat. De fet, semblar ser que des de l'Ajuntament de Barcelona continuen sense gestionar-ho correctament.

6. Bibliografia

20 Minutos. (2020, January 27). *Barcelona bate el récord histórico al acoger a 12 millones de turistas en 2019*. 20Minutos. Retrieved May 23, 2023, from https://www.20minutos.es/noticia/4131971/0/barcelona-bate-el-record-historico-al-acoger-a-12-millones-de-turistas-en-2019/

Ajuntament de Barcelona. (2018, July 30). *Comunicar*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved Apr 28, 2023, from https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/130728/3/Comunicacio_ES.pdf

Ajuntament de Barcelona. (2021). *ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT DE L'AJUNTAMENT DE BARCELONA*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved May 23, 2023, from https://ajuntament.barcelona.cat/ecologiaurbana/sites/default/files/opos/Organitzacio-funcionament-Ajuntament.pdf

Ajuntament de Barcelona. (2023). *Directori de Xarxes Socials Municipals*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved May 24, 2023, from https://ajuntament.barcelona.cat/xarxessocials/ca

Ajuntament de Barcelona. (2023, May). *Dirección de Comunicación | Ayuntamiento de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved May 23, 2023, from https://ajuntament.barcelona.cat/es/organigrama-municipal/organ/Direcci%C3%B3n%20de%20Comunicaci%C3%B3n

Ajuntament de Barcelona. Dpt. d'Estadística i Difusió de Dades., & Direcció General de la Policia. Dpt. d'Interior. (2020, Dec 1). *Tipos de hechos conocidos. 2019*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved May 22, 2023, from https://ajuntament.barcelona.cat/estadistica/castella/Estadistiques_per_temes

/Societat_i_condicions_de_vida/Seguretat_i_prevencio/Mossos_esquadra/t110.htm

Barrio, E., & Enrique, A. m. (2018). *Responsabilidad Social Corporativa Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders Corporate Social Resp*. ddd-UAB. Retrieved April 30, 2023, from https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2018/238183/aDR17_05_RSC_estud_id_clas_stakeholders.pdf

Calleja-Reina, M. A., Paniagua Rojano, F. J., & Victoria Mas, J. S. (2015, julio 3). Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. https://www.proquest.com/docview/2239169926/fulltextPDF/D4F6D23B10164B95PQ/1?accountid=15292

Cañizares, M. J. (2019, July 5). *Los robos en Barcelona pasan de los hoteles a comercios, bares y restaurantes*. Crónica Global. Retrieved May 22, 2023, from https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/20190705/los-robos-barcelona-pasan-hoteles-comercios-restaurantes/411458917_0.html

Catalunya Ràdio. (2014, August 25). *8 dies a la setmana - L'impacte de les xarxes socials a la Guàrdia ...* CCMA. Retrieved May 22, 2023, from https://www.ccma.cat/catradio/alacarta/8-dies-a-la-setmana/limpacte-de-les-xarxes-socials-a-la-guardia-urbana-de-barcelona/audio/835492/

Coombs, W. T. (2007). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory.* (10th

ed., Vol. 3). Corporate Reputation Review. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049

Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Kelley School of Business*, *1*(58), 141-148. https://pdf.sciencedirectassets.com/272044/1-s2.0-S0007681315X00024/1-s2.0-S0007681314001505/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjELH%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCICTBlhZk5BZyjKT44zfAVAgKM%2B4%2Ft%2BICao%2BsGIIpukWfAiEAsY5hi

Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications, Incorporated. https://books.google.es/books/about/Ongoing_Crisis_Communication.html?id=APzDuQEACAAJ&redir_esc=y

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. Trillas : Sigma. https://www.google.es/books/edition/Identidad_corporativa/GE0bPwAACAAJ?hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi9urWGsuX-AhXXUqQEHc8SDVkQiqUDegQIERAC

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía. https://www.google.es/books/edition/Imagen_corporativa_en_el_siglo_XXI/etIoPQAACAAJ?hl=es

Costa, J. (2013, October 21). *Joan Costa: "La comunicación corporativa, una comunicación estratégica integrada"*. YouTube. Retrieved March 15, 2023, from https://www.youtube.com/watch?v=T0tKPiic_Qs

Departament d'Interior. (2020, Gen). *Pla Barcelona ciutat segura*. Departament d'Interior. Retrieved Apr 29, 2023, from

https://interior.gencat.cat/web/.content/home/010_el_departament/transparencia_i_bon_govern/gestio_dels_serveis_publics/plans_i_programes_sectorials_i_generals/Pla-BCN-segura/bcn-segura-final_accessible.pdf

Enrique Jiménez, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en casos de crisis*. Biblioteques UAB. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf

Estudio de Comunicación & Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Estudio de Comunicación. https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf

Eurostat, E. C. (2023, May 11). *Crime statistics - Statistics Explained*. European Commission. Retrieved May 23, 2023, from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Crime_statistics#Robberies_down_by_24_.25_between_2012_and_2016

Foment. (2019, September 16). *Foment lliura a la Delegada del Govern, al Conseller d'Interior i al Tinent d'Alcalde de l'Ajuntament una proposició de llei per modificar el Codi Penal*. Foment del Treball. Retrieved May 22, 2023, from https://www.foment.com/foment-lliura-a-delegada-govern-conseller-interior-i-tinent-alcalde-lajuntament-proposicio-llei-per-modificar-codi-penal/

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. https://www.google.es/books/edition/Strategic_Management/NpmA_qEiOpkC?hl=es&gbpv=0

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.

https://www.google.es/books/edition/Managing_for_Stakeholders/NJLV1U9gplMC?hl=es&gbpv=0&kptab=overview

Guàrdia Urbana de Barcelona. (2022, September 20). *La Guardia Urbana asciende a 3.360 agentes con la incorporación de la 95.ª promoción*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved May 23, 2023, from https://ajuntament.barcelona.cat/guardiaurbana/es/noticia/la-guardia-urbana-asciende-a-3-360-agentes-con-la-incorporacion-de-la-95a-promocion_1209245

Guàrdia Urbana de Barcelona, G. (n.d.). *Guàrdia Urbana Barcelona (@GUBBarcelona)*. Twitter. Retrieved May 22, 2023, from https://twitter.com/GUBBarcelona

Guàrdia Urbana de Barcelona, G. (n.d.). *Guàrdia Urbana Barcelona (@gubbarcelona) • Instagram photos and videos*. Instagram. Retrieved May 22, 2023, from https://www.instagram.com/gubbarcelona/

Guàrdia Urbana de Barcelona, G. (2023, May 22). *Guardia Urbana de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved May 22, 2023, from https://ajuntament.barcelona.cat/guardiaurbana/es

Hosteltour. (2019, August 20). *Barcelona afronta una crisis de seguridad que se ceba en el turismo*. Hosteltur. Retrieved May 22, 2023, from https://www.hosteltur.com/130686_barcelona-intenta-superar-una-crisis-de-seguridad-que-se-ceba-en-el-turismo.html

Jiménez Zarco, A. I., & Rodríguez Ardura, I. (2011). *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial UOC, S.L. https://elibro.net/es/ereader/uab/113774?page=36

Kreps, G. L. (1995). *La Comunicación en Las Organizaciones. Estados Unidos*. Addison-Wesley Iberoamericana.

https://www.google.es/books/edition/La_Comunicación_en_Las_Organizaciones/YsaKrgEACAAJ?hl=es

La Información. (2019, July 5). *Hoteleros y comerciantes "exigen" acabar con la inseguridad en Barcelona*. Lainformacion.com. Retrieved May 22, 2023, from https://www.lainformacion.com/espana/hoteleros-comerciantes-exigen-acabar-inseguridad-barcelona/6505820/

Llorente&Cuenca. (2018). *Claves y errores al gestionar crisis reputacionales en una sociedad global*. Desarrollando Ideas. Retrieved febrero 05, 2023, from https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/11/181123_DI_articulo_claves_crisis_ESP-1.pdf

López, D. (2006). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial.* Universidad De La Sabana. Ediciones ECOE. https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524411059.pdf

Losada Díaz, J. C. (2018). *(No) crisis: La comunicación de crisis en un mundo conectado*. Editorial UOC, S.L. https://elibro.net/es/ereader/uab/59140?page=27

Martín, J. (2019, August 25). *Recuperar la seguridad ciudadana, un objetivo inaplazable para Barcelona*. RTVE.es. Retrieved May 23, 2023, from https://www.rtve.es/noticias/20190825/recuperar-seguridad-ciudadana-objetivo-inaplazable-para-barcelona/1977498.shtml

Muñoz, A. (2006). *La comunicación organizacional y la publicidad como bases para la creación de una nueva orgnización en Hidalgo: Publimpactos*. Retrieved Feb 3, 2023, from http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/447/La?sequence=1

Observatori del Turisme a Barcelona. (2020, December 1). *Barcelona 2019*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved May 23, 2023, from https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/iat19_0.pdf

Peña, Á. (2023, April 29). El valor de los intangibles de las marcas. *El Mundo*. https://www.elmundo.es/economia/2023/04/29/644bf05afdddfffaa28b45a7.html

R., P. (2019, July 4). *Los hoteles de lujo de Barcelona se blindan ante la ola de robos a turistas | Noticias de Hoteles, Noticias de turismo, rss2 | Revista de turismo Preferente.com*. Preferente.com. Retrieved May 22, 2023, from https://www.preferente.com/noticias-de-turismo/los-hoteles-de-lujo-de-barcelona-se-blindan-ante-la-ola-de-robos-a-turistas-290366.html

Redacción Economía. (2019, August 23). *El sector turístico se harta de la "dejadez" y exige a Colau acabar con la inseguridad en las calles de Barcelona*. 20Minutos. Retrieved May 22, 2023, from https://www.20minutos.es/noticia/3740682/0/hoteleros-hartan-exigen-acabar-inseguridad-barcelona/

Redacción El Periódico. (2019, May 7). El Periódico. Retrieved May 23, 2023, from https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20190801/barcelona-turismo-hoteles-apartamentos-resultados-2019-balance-junio-verano-7578910?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=btn-share

Sanz de la Tajada, L. Á. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Esic. https://www.google.es/books/edition/Integración_de_la_identidad_y_la_imagen/7IE5AAAACAAJ?hl=es

Tèndencias Economía Digital. (2018, September 6). *Los hoteleros estallan ante la pérdida de reputación de Barcelona - Tendencias Hoy*. Economía Digital. Retrieved May 22, 2023, from https://www.economiadigital.es/tendenciashoy/destinos/hoteleros-estallan-ante-la-perdida-de-reputacion-de-barcelona_575813_102.html

Transparència Ajuntament de Barcelona. (2021). *Composición de la plantilla por temporalidad 2021 | Transparencia | Ayuntamiento de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved May 23, 2023, from https://ajuntament.barcelona.cat/transparencia/es/composicion-de-la-plantilla-por-temporalidad-2021

Transparencia Ajuntament de Barcelona. (2022). *Información institucional y organizativa | Transparencia | Ayuntamiento de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Retrieved May 23, 2023, from https://ajuntament.barcelona.cat/transparencia/es/informacion-institucional-y-organizativa

Viquipèdia. (2023). *Ajuntament de Barcelona*. Viquipèdia. Retrieved May 23, 2023, from https://ca.wikipedia.org/wiki/Ajuntament_de_Barcelona

Wicks, A. C., Harrison, J. S., de Colle, S., Freeman, R. E., & Parmar, B. L. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.

7. Annexos

Annex 1: Comunicat de l'ambaixada d'Estats Units, publicada a la seva pàgina web.

Embajada y Consulado de los Estados Unidos en España y Andorra

Alerta de seguridad - Consulado General de los Estados Unidos en Barcelona, España

Ubicación: Barcelona

Evento: la Embajada de los Estados Unidos informa a los ciudadanos estadounidenses sobre un aumento de los delitos violentos en la ciudad de Barcelona en el verano de 2019, específicamente en las zonas turísticas populares. Las autoridades locales han informado un aumento significativo en el número de esquemas de robo menores que han incluido actos de violencia, como robos agresivos de joyas, relojes y carteras. En algunos casos, estos incidentes han resultado en lesiones.

Las autoridades indican que están tratando de abordar estos problemas.

La embajada de los Estados Unidos recuerda a los ciudadanos estadounidenses que deben mantenerse especialmente atentos a su seguridad personal.

Para obtener más información sobre esquemas criminales comunes en España y formas de evitar el delito, visite travel.state.gov.

Acciones a tomar:

- Esté atento a sus pertenencias personales.
- Manténgase alerta en lugares frecuentados por turistas.
- No resista físicamente ningún intento de robo.

Filtrar

Palabra (s) clave:

Tipo de contenido:

- Noticias
- Discursos
- Comunicados de prensa
- Eventos
- Video

Mes año

Aplicar filtro

Temas

Agricultura

Alerta

Annex 2: Altres publicats al compte de Twitter de l'Albert Batlle, tinent d'alcalde de Seguretat de Barcelona durant el 2019.

Pla Barcelona ciutat segura

Gener de 2020

Generalitat de Catalunya
Departament d'Interior

1. Presentació, 3

2. La seguretat a Barcelona, 4

2.1 L'increment dels fets penals a Barcelona, 4
2.2 Una delinqüència que no és homogènia, 6
2.3 La victimització del turisme, 10
2.4 Enquestes de victimització i percepció de la seguretat, 11

3. L'abordatge de la inseguretat a la ciutat de Barcelona. Objectius, 12

4. Compromisos i accions, 15

Entitats participants en els grups de treball, 18

1. Presentació

Els darrers anys, Barcelona ha viscut un increment de la inseguretat ciutadana, fins al punt que s'ha generat la preocupació sobre com aquest fet podia afectar la vida quotidiana, l'activitat econòmica i social i la imatge d'una ciutat referent tant en l'àmbit de Catalunya com en l'àmbit internacional. El Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya, mitjançant la Direcció General de la Policia, ha impulsat la formulació d'un pla d'abast ampli, amb l'objectiu de reduir no sols el nombre de delictes mitjançant la prevenció i la capacitat de reacció, sinó de millorar l'atenció a la víctima i recuperar la iniciativa ciutadana i el consens sobre les actuacions de la seguretat a la nostra capital.

La característica principal d'aquest Pla és la participació dels diferents actors que intervenen en els escenaris on la seguretat té una afectació més sensible, que són l'espai públic i el transport, i també d'aquelles entitats que, per representació veïnal, activitat econòmica o relació amb turistes i visitants, tenen un coneixement específic de la seva afectació i de les necessitats de seguretat. El Pla s'ha formulat a partir de grups de treball cohesionats a l'entorn de temàtiques concretes: població, mobilitat, comerç i empresa, oci i lleure, nuclis d'interès de la ciutat, actors de la seguretat, cos consular i comunicació. El Pla es proposa diagnosticar les necessitats més enllà de les xifres, identificant canvis normatius que poguessin facilitar una resposta més efectiva, millorant l'eficiència policial i dels actors de la seguretat i facilitant, en el fons, un consens efectiu sobre l'ús de l'espai públic com a paradigma de la vida urbana. A partir d'aquesta diagnosi, s'han establert els àmbits de treball i les línies d'intervenció per orientar tant la capacitat de resposta de les administracions implicades com també l'entorn de participació i col·laboració entre els diferents actors en la coproducció de la seguretat.

La complexitat intrínseca de la ciutat, la diversitat d'usos de l'espai públic i dels interessos que hi confluïxen s'incrementa a Barcelona amb el fenomen turístic, que aporta a la ciutat més de vint milions de pernoctacions cada any. La centralitat d'alguns espais com Ciutat Vella i l'Eixample o l'accessibilitat del front marítim, i l'especialització turística o d'oci en certes hores del dia, afecten la distribució del delicte sobre el plànol i han d'orientar també la capacitat de resposta. Els registres oficials constaten un increment dels fets delictius, especialment dels furts i els robatoris amb violència, que en alguns casos d'especial sensibilitat arriben a tenir un fort ressò mediàtic. Aquests factors han influït en la sensació d'inseguretat de la ciutadania i en la preocupació per la resposta que calia donar al deteriorament de les condicions de vida urbana.

2. La seguretat a Barcelona

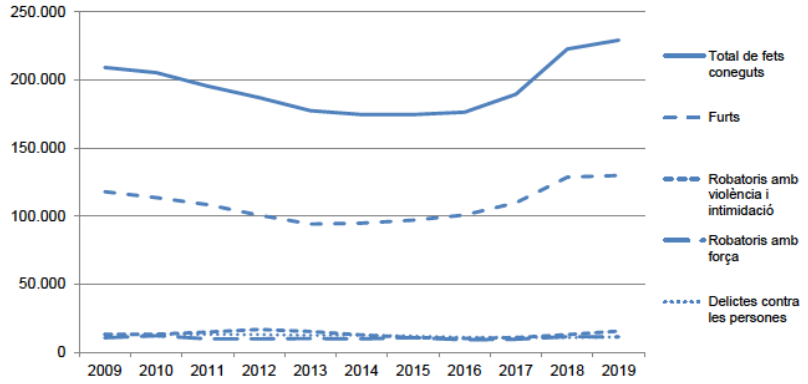
2.1 L'increment dels fets penals a Barcelona

Barcelona té una llarga tradició en l'anàlisi de la seguretat tant a partir de les dades policials com de les dades de l'Enquesta de seguretat pública de Catalunya o els baròmetres d'opinió municipals. Aquesta anàlisi ha estat una guia essencial de l'activitat dels cossos de seguretat i les administracions públiques i, sovint, s'ha nodrit de les aportacions d'institucions acadèmiques, professionals i ciutadanes. Gràcies a aquesta preocupació, es coneix bé l'evolució dels índexs de seguretat i el seu impacte en la vida ciutadana. L'evolució dels delictes registrats demostra que hi ha hagut un increment sostingut de l'activitat delictiva els darrers quatre anys i que el 2019 ha arribat a les xifres més altes de les últimes dècades, coincidint amb l'increment de les dades de percepció recollides tant en el baròmetre municipal com en l'Enquesta de seguretat.

En termes generals, i si es compara amb les ciutats grans de la seva àrea geogràfica, Barcelona es pot considerar una ciutat relativament segura, afectada, principalment, per una delinqüència oportunista de caràcter econòmic que busca un benefici ràpid. El nombre i, especialment, el tipus de delictes que s'hi cometen provoquen, en la majoria dels casos, més inconvenients materials i incomoditats burocràtiques de caràcter documental que no pas risc físic per a les persones.

Pel que fa als fets, es consideren per a aquest Pla els delictes que passen en espais públics per l'impacte que tenen en la percepció de la seguretat i els que tenen un pes específic sobre el total. Així, els furts, amb prop del 60% dels fets denunciats, són el tipus de delicte més comú i incideixen en gran mesura en la consideració de la delinqüència de la ciutat. Ara bé, l'increment dels robatoris amb violència o intimidació i dels robatoris amb força, que representen al voltant del 10% cada un sobre el total de fets, presenten una tendència creixent des del 2017 i han determinat en bona mesura l'empitjorament de la seguretat. Els delictes contra les persones s'han mantingut estables, amb una lleugera tendència a la baixa durant la darrera dècada.

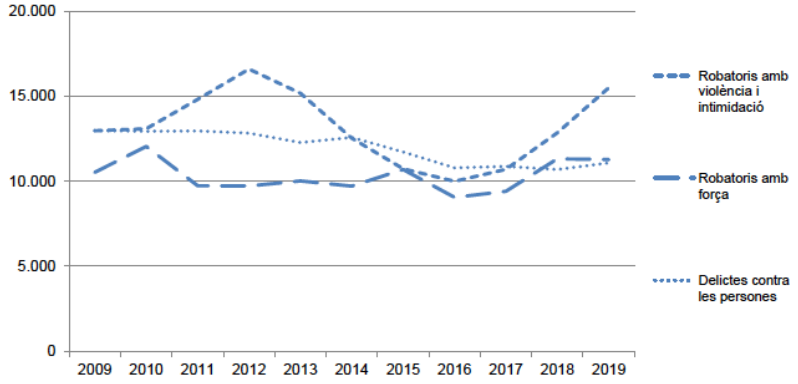
Gràfic 1 -- Evolució dels fets penals, furts, robatoris amb violència i intimidació, robatoris amb força i delictes contra les persones coneguts a la ciutat de Barcelona entre el 2009 i el 2018



Font: Dades internes de la Direcció General de la Policia

L'evolució creixent dels delictes ha incentivat la posada en marxa d'aquest pla per acompanyar la resposta policial amb altres elements que poden ajudar a millorar la resposta de les administracions i la millora de la seguretat a la nostra ciutat. Les pàgines següents volen aportar senzillament els eixos principals d'una anàlisi on s'identifica la tendència en la concentració espacial, l'impacte de la cronografia en el tipus de fets delictius i el pes relatiu dels turistes com a víctimes. A més dels gabinets de l'Administració, algunes universitats i centres d'estudis estan impulsant treballs sectorials que milloraran la comprensió i l'anàlisi de la seguretat a Barcelona.

Gràfic 2 – Detall de l'evolució dels robatoris amb violència i intimidació, dels robatoris amb força i dels delictes contra les persones coneguts a la ciutat de Barcelona entre el 2009 i el 2018



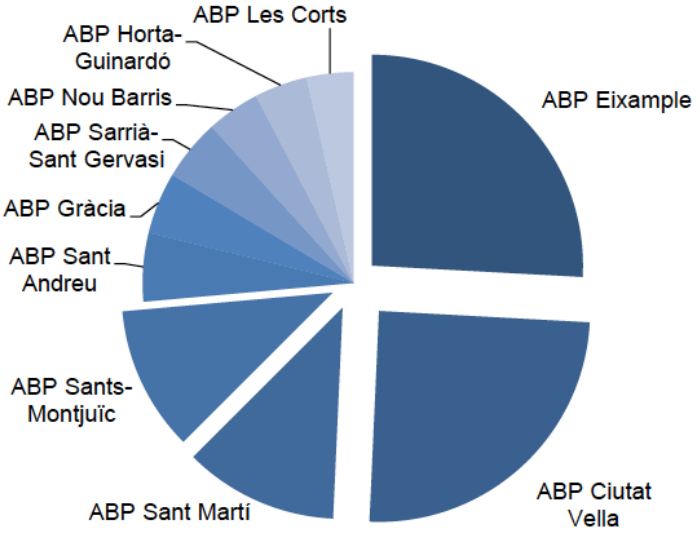
Font: Dades internes de la Direcció General de la Policia

2.2 Una delinqüència que no és homogènia

Com qualsevol ciutat, Barcelona especialitza en àrees determinades algunes de les seves funcions urbanes. La concentració d'oferta turística, comercial o lúdica influeix en la localització dels escenaris de més activitat i capacitat d'atracció. La centralitat històrica de l'eix de la Rambla i del passeig de Gràcia i la facilitat d'accedir-hi per una xarxa força densa de transport públic facilita també que s'hi localitzin els escenaris de més inseguretat.

Pel que fa als districtes, el gràfic 3 incideix en l'impacte desigual de la delinqüència i la càrrega de fets que suporten alguns districtes en relació amb el total. En aquest sentit, Ciutat Vella i l'Eixample, amb un 70% dels furts i un 50% aproximat de robatoris amb violència, són les àrees més vulnerables perquè concentren pràcticament la meitat dels fets coneguts de tota la ciutat i lideren l'increment dels delictes dels darrers anys.
Els districtes de Sant Martí i Sants-Montjuïc segueixen un patró similar amb una càrrega de fets inferior: junts concentren el 25% del total de la ciutat. Algunes característiques relacionades amb l'accessibilitat i l'oferta d'oci poden influir en la variació de l'impacte d'alguns fets, com seria el cas de Sant Martí pel que fa als robatoris amb força.

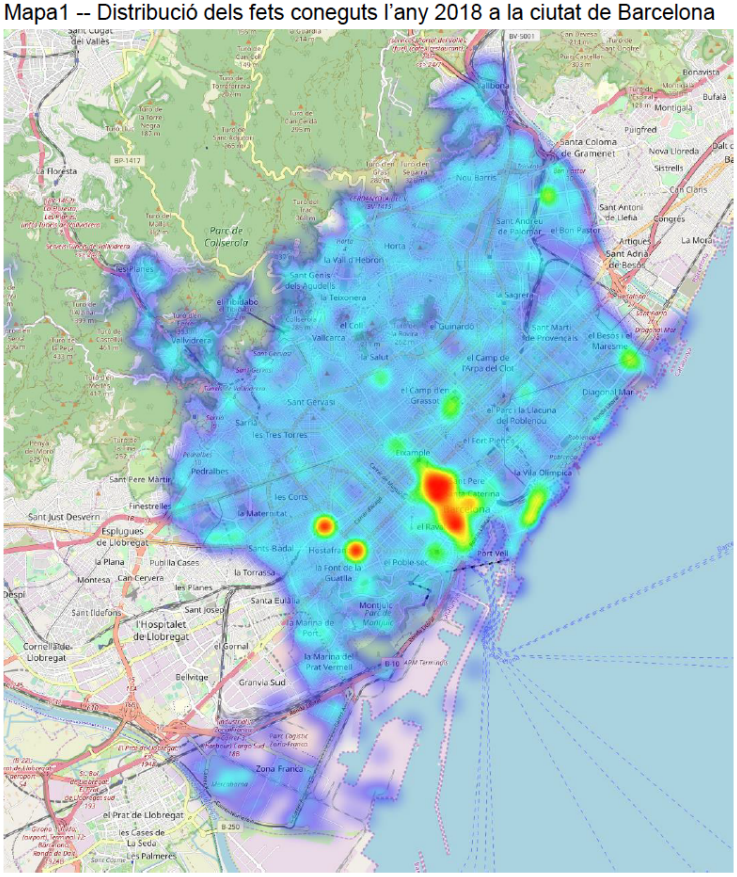
Gràfic 3 -- Distribució dels fets penals coneguts a la ciutat de Barcelona l'any 2018 per àrea bàsica policial (ABP) dels Mossos d'Esquadra



Font: Dades del portal de dades obertes dels Mossos d'Esquadra

El mapa de fets coneguts de la ciutat destaca elements puntuals relacionats amb els llocs que són més de pas i amb més concentració de persones. S'hi identifiquen clarament espais turístics com la Rambla, la plaça Catalunya o la Sagrada Família; els centres comercials de Diagonal Mar, Glòries, la Maquinista, l'Illa Diagonal, les Arenes; les principals estacions de tren i de metro de Sants, plaça d'Espanya i plaça Catalunya o les zones d'oci del front litoral i del Port Olímpic. Aquesta localització delimita amb precisió els espais que requereixen una atenció prioritària, tant pel nombre de fets que s'hi produeixen com pel que representen en la imatge de la ciutat.

Mapa1 -- Distribució dels fets coneguts l'any 2018 a la ciutat de Barcelona

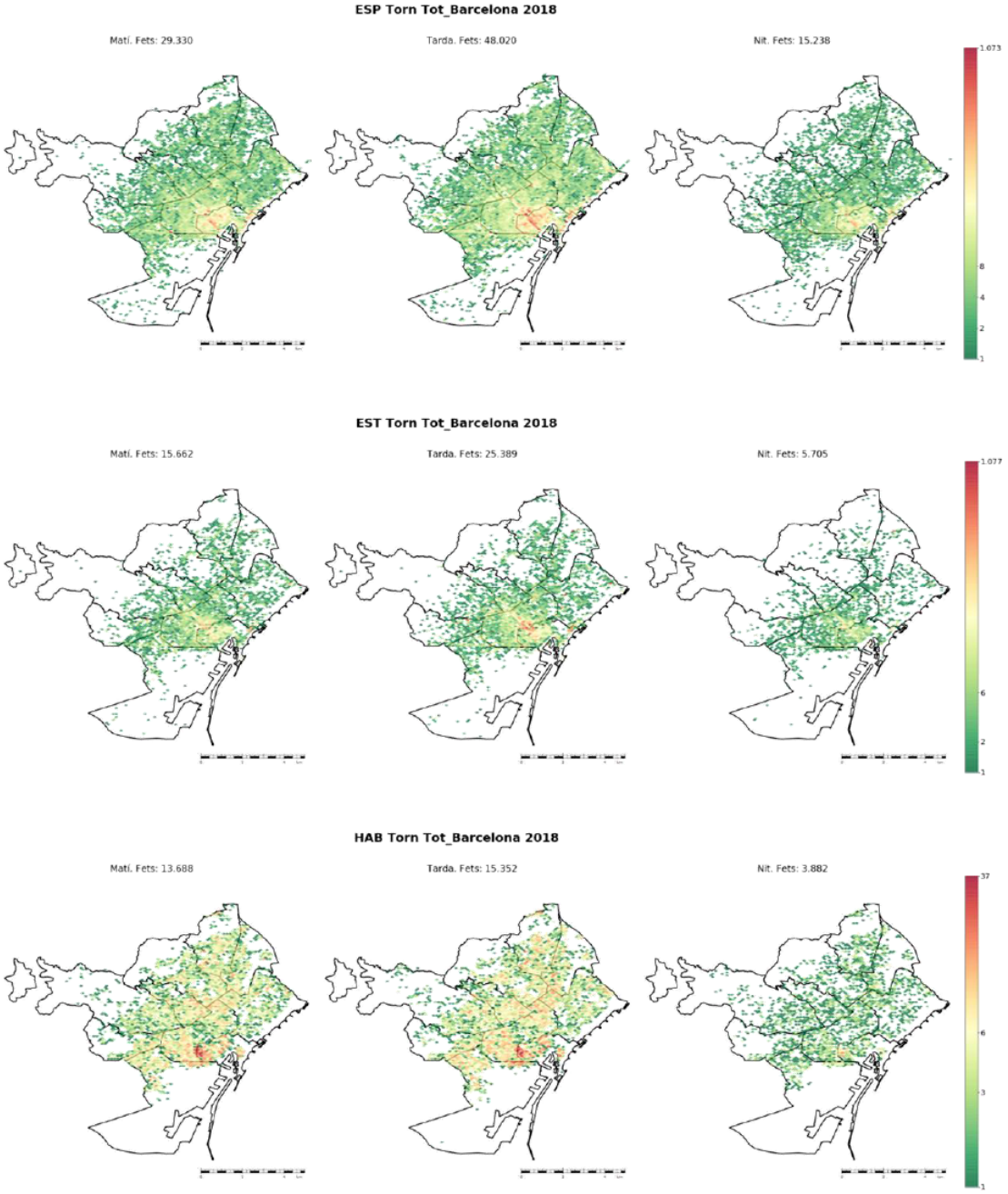


Font: Dades internes de la Direcció General de la Policia

Els escenaris dels fets delictius repercuteixen també en l'entorn i en la socialització de la inseguretat. L'urbanisme, les infraestructures i l'especialització de l'activitat econòmica influeix en el tipus de lloc on passen els fets i poden presentar algunes diferències entre districtes. L'espai públic predomina com a escenari comú a tots els districtes, mentre que els delictes en establiments comercials destaquen a l'Eixample i Sant Martí. El transport públic recull al voltant del 15% dels furts, però per les condicions de l'espai, la sensació de victimització té un impacte més gran.

La distribució temporal dels fets demostra una certa variació estacional, amb increments destacats a l'estiu que afecten sobretot els districtes amb més oferta lúdica i turística com Ciutat Vella i Sant Martí, mentre que altres districtes més residencials com Nou Barris o Sarrià -- Sant Gervasi viuen els mesos més tranquils. Igualment, a nivell setmanal, el registre cronogràfic de fets demostra amb poca diferència més activitat delictiva els dies feiners, en la franja d'activitat diürna, que els festius.
Pel que fa a la distribució horària, les diferències són més evidents, d'acord amb el ritme de l'activitat diària. Els mapes de la pàgina següent mostren la distribució territorial dels fets per al torn de matí (de 6 a 14 h), de tarda (de 14 a 22 h) i de nit (de 22 a 6 h) de fets que s'enregistren als espais públics (ESP), als establiments comercials (EST) i als habitatges (HAB). Tot i que es pot afinar el nivell d'anàlisi per a tipologies de fets concrets, els mapes reforcen la idea de centralitat conflictiva de Ciutat Vella i Eixample a totes les franges temporals, i de l'espai públic a la zona del Port Olímpic i una part del front marítim a la nit. La concentració d'activitats d'oci i de serveis turístics afavoreix la concurrència de fets diversos en el mateix espai. Els furts, la venda il·legal d'alcohol o drogues, els robatoris amb força o amb violència o els robatoris en pisos turístics es produeixen sobretot a les zones on coincideixen l'oferta i la demanda, on l'ambient acostuma a relaxar la vigilància dels mateixos ciutadans i on es reclama més presència policial o l'increment de mesures de seguretat.

Mapa 2 -- Distribució dels fets per torn als espais públics (ESP), als establiments comercials (EST) i als habitatges (HAB) l'any 2018 a la ciutat de Barcelona



Font: Dades internes de la Direcció General de la Policia

2.3 La victimització del turisme

Barcelona és un focus de turisme internacional i el turista és una víctima recurrent dels fets delictius a la ciutat. Algunes característiques, com el nivell adquisitiu, la temporalitat de l'estada i el desconeixement de l'entorn, el converteixen en una víctima potencial, especialment als mateixos espais que ja s'han identificat com a menys segurs de la ciutat.

Les dades són clares. El turisme va presentar el 15% de les denúncies del 2018 a Barcelona; el 19% de les de l'Eixample i fins al 30% de les de Ciutat Vella.

Els turistes representen el 25% de les víctimes de furt a Barcelona i fins al 39% quan el valor del furt supera els 400 €. Per a valors inferiors, el percentatge de turistes víctima es situa en el 19%. Els turistes també són víctimes recurrents del robatori amb força i furts a l'interior de vehicle, el 20%, i representen el 9% de les afectacions per robatori amb violència i/o intimidació.

La concentració de fets en un col·lectiu tan específic remarca la seva vulnerabilitat i reclama la incorporació dels conceptes de seguretat en els serveis que se li dispensen: una millora de la capacitat d'atenció com a víctima, l'agilització dels processos vinculats amb la denúncia, la justícia i els tràmits administratius relacionats amb la documentació. També cal incidir en la prevenció i els consells d'autoprotecció.

Malgrat tot això, les dades de l'Agència Catalana de Turisme indiquen una alta satisfacció dels turistes que visiten Catalunya i Barcelona, i l'índex de seguretat percebuda és superior al 80% a mitjan novembre del 2019.

2.4 Enquestes de victimització i percepció de la seguretat

Una altra eina imprescindible per fer una diagnosi sobre la seguretat són les enquestes, d'opinió o de victimització, gràcies a les quals es pot tenir informació sobre si la seguretat és una preocupació per als ciutadans, sobre aspectes com la percepció de seguretat o els fets penals que han patit, inclosos aquells que no s'han arribat a denunciar. La dada més recent prové del Baròmetre municipal de Barcelona de desembre del 2019, que constata que la inseguretat és el problema més greu que té la ciutat en aquests moments per a un 29,1% de les persones enquestades. Aquesta percepció ha canviat en poc temps, ja que entre el juny i el desembre del 2018 va passar del 6 al 21%. Aquesta preocupació coincideix amb l'augment dels delictes patits pels ciutadans, que queda palès a l'Enquesta de victimització de Barcelona del 2019, en la qual l'índex de victimització del darrer any arriba als 31,8 fets per cada 1.000 habitants. Aquest és el tercer any de creixement i s'hi ha produït l'increment més accentuat de tota la sèrie històrica: 6,2 punts.

D'altra banda, mentre augmenten els fets, l'índex global de denúncia baixa del 22,4% al 18,4% el darrer any. Per poder revertir aquesta tendència, s'hauria d'actuar sobre les principals motivacions per no denunciar segons aquesta enquesta: *la policia pot fer poca cosa*, *confia poc en la justícia*, *és complicat* i *confia poc en la policia*.

Pel que fa a la percepció de la seguretat, els ciutadans valoren més l'espai conegut (el barri) que la resta de la ciutat. Els darrers anys, l'augment de la victimització no havia afectat la percepció de seguretat, però enguany cal remarcar igualment que l'índex de victimització ha augmentat de manera destacada i que els valors de percepció de seguretat també han baixat, en el cas del barri del 6,5 al 5,9 i en el cas de la ciutat del 6,3 al 5,2, en una escala del 0 al 10.

És conegut que hi ha hagut un dèficit d'efectius policials a la ciutat que ha pogut repercutir en la capacitat de resposta davant l'increment dels delictes i que aquest fet ha pogut incidir en la percepció de la seguretat i el nivell d'atenció que reclama la ciutadania i el sector de serveis de la ciutat. També és cert que, a part de les dotacions policials, s'han detectat altres elements que poden millorar la capacitat de resposta de les administracions, amb la col·laboració de les empreses i els comerços, com recullen en les propostes al final d'aquest document.

3. L'abordatge de la inseguretat a la ciutat de Barcelona. Objectius

La participació dels agents ciutadans en els grups de treball del Pla ha aportat punts de vista de gran qualitat sobre la gestió de la seguretat i de l'espai públic. Més enllà de les dades dels registres estadístics o de la valoració de les enquestes, la transmissió de l'experiència directa del contacte amb la ciutadania ha permès identificar elements sensibles que ajudaran a millorar un projecte que ha de ser transversal.

Les reunions dels grups han ajudat a definir quatre objectius generals que s'abordaran a través de compromisos i recomanacions de caràcter preventiu, reactiu i d'atenció a la víctima, segons el cas, i un cinquè objectiu que dona valor a la política de comunicació com una eina efectiva de la millora de la seguretat i la seva percepció.

Es preveu que l'avaluació del Pla es dugui a terme mitjançant l'anàlisi dels indicadors i de la situació general de la seguretat en una jornada anual i que el seguiment es pugui fer a través d'una *oficina del Pla* que recollirà les aportacions i les inquietuds dels participants.

Objectiu 1. Reduir la criminalitat i el seu impacte
És l'objectiu principal i el que substancia el Pla. Les accions s'adrecen a reduir tant la criminalitat com l'impacte que té en les víctimes i a la ciutat, així com a incidir en la millora de la qualitat de vida de les persones. L'avaluació vindrà donada pel seguiment necessari de l'execució de les accions i per l'anàlisi dels indicadors.

Les accions es focalitzaran en aquells tipus delictius que provoquen més incidència, tant quantitativa com per afectació a les persones. Entre aquests, s'han triat els fets següents:
- Furts i petits robatoris
- Robatoris violents
- Venda i distribució de droga

En relació amb el dimensionament dels efectius policials, es busca:
- Donar visibilitat al patrullatge preventiu, amb més presència d'agents uniformats als espais més afectats per la inseguretat.
- Reforçar la capacitat reactiva de les patrulles, tant en àmbits territorials com sectorials.
- Millorar la planificació de la seguretat, dissenyant plans específics d'abordatge de la criminalitat en la via pública, en àmbits territorials i sectorials.

En relació amb la seguretat privada, l'objectiu és:
- Millorar el model de col·laboració de la seguretat privada amb els cossos policials, especialment en àmbits sectorials.

Objectiu 2. Gestionar de manera eficaç l'espai públic
L'espai públic és l'escenari de la vida a la ciutat. Es caracteritza pel dinamisme i per acollir la confluència d'interessos i activitats que poden entrar en contradicció. La gestió d'aquest espai, basada en normatives clares i en la presència dels serveis públics, és la base per millorar la percepció de la seguretat. Per això cal:
- Incrementar l'observació i l'anàlisi de la realitat i la millora dels serveis policials en aquest espai, tant per millorar la realitat objectiva com la percepció subjectiva.
- Tractar de manera específica les dades policials i els indicadors de la inseguretat referits als diversos nivells territorials i sectorials.
- Incentivar els estudis independents sobre l'ús de l'espai públic i la seguretat.

Objectiu 3. Millorar les organitzacions policials i la seva col·laboració amb la resta d'actors
L'organització policial és l'element clau per implantar les polítiques públiques de seguretat. En aquest sentit, aquest objectiu inclou dues vessants:
- Millorar els protocols de col·laboració i coordinació entre cossos i altres actors de la seguretat.
- Revisar els serveis de proximitat i els seus recursos; els plans específics de proximitat i la política de comunicació entre la ciutadania i la policia, per tal de millorar-ne la gestió.

Objectiu 4. Enfortir l'entorn social
Aquestes propostes necessàriament han de tenir el seu reflex en la percepció que tenen de la inseguretat els operadors socials i la ciutadania en general. Els compromisos i les propostes han de tenir un caràcter social i integrador i, en aquest sentit, cal:
• Implementar mesures de proximitat, de gestió eficaç de les denúncies, l'efectivitat dels plans de barri i, en general, la participació del conjunt de la comunitat.
• Revisar els protocols de col·laboració amb els altres ens responsables de l'atenció i la integració social de les persones que pertanyen a grups en situació de vulnerabilitat o victimitzats.

Objectiu 5. Establir una estratègia de comunicació
La comunicació té un paper important en la imatge de la seguretat, en la percepció per part de la ciutadania i en l'adopció de mesures preventives per tal d'evitar la victimització. Cal dissenyar una estratègia de comunicació capaç de difondre les accions i fer comprensibles els objectius del pla i els compromisos que el vertebren.

En aquest sentit, es pretén difondre les millores en l'accessibilitat de la ciutadania a l'atenció i la gestió en matèria de seguretat, a l'atenció a les víctimes de delictes i, en general, als punts d'informació, demanda o atenció de qualsevol dels aspectes relacionats amb la inseguretat i les seves conseqüències. Es tracta de:
• Millorar la percepció de seguretat ciutadana.
• Reduir el risc d'estigmatització i/o criminalització dels col·lectius o persones de grups més vulnerables.
• Evitar la generació de rumors.

4. Compromisos i accions

Més enllà d'identificar els objectius, les aportacions dels diferents grups de treball han permès determinar les actuacions que cal emprendre per aconseguir les fites proposades i agrupar-les per àmbits d'actuació.

L'actuació sobre l'ordenament jurídic constitueix el primer dels àmbits d'actuació. Les iniciatives, en aquest àmbit, s'orienten a combatre la reincidència delictiva, endreçar l'ús de l'espai públic i adaptar la normativa als nous comportaments socials i aprofitar els recursos tecnològics actuals per treballar a favor de la seguretat. En aquest sentit es proposa:
1. Actualitzar l'ordenança de civisme de Barcelona per adequar-la als usos actuals de l'espai públic.
2. Revisar l'articulat de la normativa sobre videovigilància per adaptar-la a les noves capacitats tecnològiques.
3. Plantejar modificacions al Codi penal per prevenir la reincidència, especialment en els casos de furts i robatoris, i incloure l'afectació dels usuaris i la seguretat en la penalització del vandalisme.
4. Actualitzar la normativa sobre espectacles i activitats recreatives referents a la localització, els horaris i la protecció de l'entorn urbà d'aquestes activitats.

D'altra banda, en l'àmbit dels serveis de seguretat, les aportacions dels grups de treball s'orienten a la reducció de la delinqüència mitjançant la visibilitat de cossos policials, les polítiques de proximitat i la capacitat de reacció en cas d'incidents. També es remarca la necessitat de millorar l'atenció a la víctima. Per això es proposa:
5. Ampliar la xarxa d'oficines d'atenció a la víctima a fi que la recollida de denúncies sigui també un servei de proximitat.
6. Implantar els tràmits policials en línia o establir sistemes de cita prèvia a les oficines d'atenció ciutadana.
7. Millorar l'atenció a la diversitat lingüística per facilitar la presentació de denúncies a persones que no parlen les llengües oficials de Catalunya.
8. Identificar els espais i les franges horàries més sensibles, tant per raó de l'afluència de persones com per la concentració de fets il·lícits, per tal d'adequar la distribució d'efectius i les tasques a realitzar.

9. Establir estratègies i plans específics per abordar la seguretat del transport públic i augmentar la presència i la intervenció d'efectius policials al transport públic en moments d'especial afluència i conflictivitat.

Els grups de treball han reclamat com a millora instrumental per tractar la seguretat una coordinació millor entre institucions i entre actors públics i privats. En aquest sentit, les propostes són:
10. Fomentar el compromís i la col·laboració entre les administracions per tal d'oferir serveis de seguretat al ciutadà sense l'impediment de límits administratius, ja siguin d'àmbit local com relacionats amb el port o amb àmbits de gestió privada com el transport.
11. Tractar amb l'Administració de justícia el sistema de resposta àgil i adequat als problemes delinqüencials de la ciutat de Barcelona, especialment pels delictes més recurrents i amb implicació de ciutadans estrangers.
12. Consolidar les estratègies de proximitat de la Policia de la Generalitat – Mossos d'Esquadra i impulsar la coordinació operativa amb la Guàrdia Urbana de Barcelona.
13. Garantir l'eficiència i l'eficàcia dels protocols d'accés a dades comunes per part dels cossos policials.
14. Millorar els sistemes de coordinació i de recepció d'avisos per part de la seguretat privada i d'actors institucionals i socials específics.
15. Col·laborar entre administracions per tal de preveure la dimensió de la seguretat en la planificació urbanística de l'espai públic.
16. Fomentar la coordinació entre administracions en relació amb la instal·lació de sistemes de videovigilància per fer-la més efectiva.

Finalment, es recull l'interès per aprofundir en l'experiència de col·laboració en la planificació de la seguretat del present Pla i millorar les polítiques de comunicació en termes de seguretat. Per aquest motiu, el Departament d'Interior es compromet a:
17. Dinamitzar la Comissió Barcelona Ciutat Segura, mantenir una oficina de contacte i col·laboració amb els membres i facilitar el seguiment de les accions que preveu aquest pla.
18. Elaborar informació periòdica senzilla, detallada i clara sobre l'estat de la seguretat a la ciutat i a distribuir-la a les entitats participants.
19. Atendre i estudiar la possibilitat de noves incorporacions d'actors i els suggeriments de reformulacions dels objectius proposats.

20. Establir un sistema d'avaluació de les accions i millores proposades en aquest document mitjançant una sessió plenària anual d'anàlisi de les tendències en l'evolució de la seguretat.

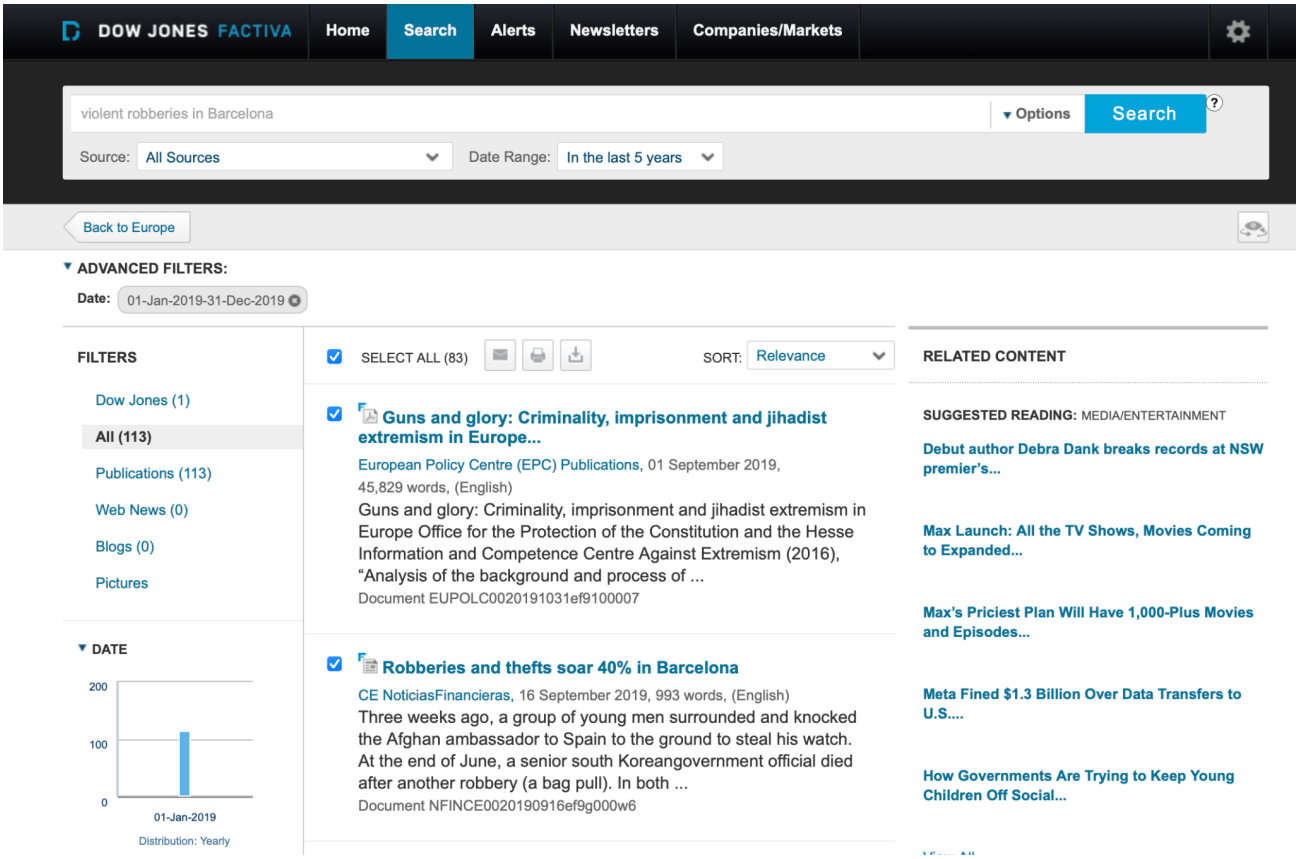
El Pla aborda també la necessitat de coordinar les polítiques de comunicació orientades tant a la prevenció i l'autoprotecció com a la informació necessària per a les víctimes i les persones i institucions que hi tenen un contacte més proper. També s'estableix la necessitat de combatre els rumors i contrarestar informacions parcials que incideixen en la percepció que els ciutadans poden tenir de la seva pròpia seguretat. En conseqüència, es proposa:
21. Ampliar l'oferta d'informació amb consells de seguretat en relació amb les situacions més habituals de risc que poden afrontar diversos col·lectius i distribuir-los entre els actors públics i privats que estan en una posició millor per arribar als destinataris.
22. Impulsar un sistema de difusió gràfica amb informació de servei per a visitants relativa a la seguretat.

Entitats participants en els grups de treball

- Ajuntament de Barcelona
- Associació Catalana d'Empreses de Seguretat
- Associació Corporativa d'Agències de Viatge Especialitzades
- Associació d'Apartaments Turístics de Barcelona (APARTUR)
- Associació de Sales de Concerts de Catalunya
- Associació del Passeig de Gràcia
- Associació Professional de Companyies Privades de Serveis de Seguretat
- Autoritat del Transport Metropolità
- Barcelona Comerç
- Barcelona Oberta
- Barcelona Serveis Municipals, S.A
- Cambra de Comerç de Barcelona
- Consell d'Empreses Distribuïdores d'Alimentació de Catalunya
- Cos consular
- Creu Roja
- Departament d'Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència
- Departament d'Interior
- Departament de Justícia
- Departament de Territori i Sostenibilitat
- Departament de Treballs, Afers Socials i Famílies
- Departament d'Empresa i Coneixement
- Diputació de Barcelona
- Els Amics de la Rambla
- Federació Catalana d'Associacions d'Activitats de Restauració i Musicals
- Federació Catalana de Locals d'Oci Nocturn
- Federació d'Associacions de Barna Centre
- Federació d'Associacions de Veïns i Veïnes de Barcelona - FAVB
- Fira de Barcelona
- Foment del Treball
- Fundació Sagrada Família
- Futbol Club Barcelona
- Gremi de Restauració de Barcelona
- Gremi d'Empresaris de Discoteques de Barcelona i Província
- Gremi d'Hotels de Barcelona

- Justícia i Pau
- PIMEC – Micro, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
- Port de Barcelona
- Transports Metropolitans de Barcelona

Annex 4: Página web de la base de dades Factiva, on es filtren les notícies de gener de 2019 a desembre de 2019.



Annex 5: Notes de premsa publicades pel Gremi d'Hotels de Barcelona.

Davant un nou atac violent avui al centre de Barcelona

Entitats de Barcelona exigeixen acabar urgentment amb la situació d'inseguretat a la ciutat

Diverses entitats expressen la seva impotència per la nul·la resposta municipal davant dels greus fets que han succeït les darreres setmanes

Barcelona, 4 de juliol de 2019.- El Gremi d'Hotels de Barcelona, Barcelona Oberta, Amics de la Rambla, el Gremi de Restauració de Barcelona, Comertia i ACAVE volen condemnar l'atac violent que ha patit aquest matí un treballador d'una botiga del centre de Barcelona i, confien en la seva total recuperació.

Atès aquest enèsim incident, **les entitats han volgut sumar les seves veus per expressar la seva impotència per la nul·la resposta municipal davant dels greus fets que han succeït a la ciutat les darreres setmanes en matèria de seguretat**, malgrat les reiterades peticions que aquestes han fet arribar al consistori de la ciutat, tot sol·licitant **el desplegament d'una estratègia en matèria de seguretat i civisme eficient, contundent i constant en el temps,** que pal·lií les greus deficiències que en aquest sentit pateix Barcelona.

En aquest sentit, **aquestes entitats exigeixen acabar urgentment i sense dil·lació amb aquesta gravíssima situació** que està perjudicant greument la qualitat de vida dels ciutadans i visitants i, afectarà seriosament la reputació de la ciutat.

Entitats signants:
Gremi d'Hotels de Barcelona
Barcelona Oberta
Amics de la Rambla
Gremi de Restauració de Barcelona
Comertia
ACAVE – Associació Corporativa d'Agències de Viatge Especialitzades

Per més informació:
Interprofit
Montse Fernández Molas / Albert Bisellach
montse.fernandez@interprofit.es / albert.bisellach@interprofit.es
Tel.: 93 467 02 32

El Gremi d'Hotels condemna els greus fets succeïts en matèria de seguretat i civisme a Barcelona

Reclama al futur Govern Municipal mesures urgents i contundents per pal·liar les greus deficiències de la ciutat en aquesta matèria

Barcelona, 2 de juliol de 2019.- El Gremi d'Hotels de Barcelona **condemna i considera inadmissibles els darrers fets esdevinguts a la ciutat les darrers setmanes, en matèria de seguretat i civisme.**

D'una banda, el nou atac vandàlic contra de l'activitat turística a la ciutat, aquest matí a La Pedrera, on membres del col·lectiu anticapital·lista Arran han desplegat una pancarta amb un clar missatge contra aquesta activitat.

D'altra banda, la tràgica noticia de la mort de l'alt càrrec de Corea del Sud com a conseqüència de les ferides patides la setmana passada, al ser víctima d'una estrabada mentre passejava pels carrers de la ciutat, i que forma part de l'increment d'assalts que estan patint els visitants a la ciutat darrerament.

En aquest context, davant dels fets relacionats anteriorment, **l'entitat reitera la seva gran preocupació davant un previsible increment de les incidències en matèria de seguretat i civisme que es poden arribar a produir durant la temporada estival que ja ha començat**, ateses les experiències dels anys anteriors.

Per aquest motiu, **reclama al futur Govern Municipal el desplegament d'una estratègia en matèria de seguretat i civisme eficient, contundent i constant en el temps**, que pal·lií les greus deficiències que en aquest sentit pateix Barcelona i que estan perjudicant greument la qualitat de vida dels ciutadans i visitants i, poden arribar a afectar seriosament la reputació de la nostra destinació.

Per més informació:
Interprofit
Montse Fernández Molas / Albert Bisellach
montse.fernandez@interprofit.es / albert.bisellach@interprofit.es
Tel.: 93 467 02 32

Annex 6: Altres tuits publicats pel Gremi d'Hotels de Barcelona

Gremi d'Hotels Bcn @gremihotelsbcn · Jul 4, 2019

Comunicat de premsa - Entitats de Barcelona exigeixen acabar urgentment amb la situació d'inseguretat a la ciutat @BarcelonaOberta @AmicsdeLaRambla @RestauracioBCN @ComertiaRetail @ACAVe_agencias @gremihotelsbcn

Gremi d'Hotels Bcn @gremihotelsbcn · Jul 26, 2019

Els hoteler demanen a Batlle que actuï "sense complexos" totbarcelona.cat/societat/els-h...

1

Gremi d'Hotels Bcn @gremihotelsbcn · Aug 20, 2019

Barcelona afronta una crisis de seguridad que se ceba en el turismo

"Los hoteleros creen que se ha producido "un cambio de mentalidad" en el gobierno municipal que ayudará a resolver la situación" via @hosteltur

hosteltur.com
Barcelona afronta una crisis de seguridad que se ...
Barcelona afronta una crisis de seguridad que se ceba en el turismo. Gestión de destinos. Los ...

1 6 14

Gremi d'Hotels Bcn @gremihotelsbcn · Sep 16, 2019

Foment lliura a la Delegada del Govern, al Conseller d'Interior i al Tinent d'Alcalde de l'Ajuntament una proposició de llei per modificar el Codi Penal foment.com/foment-lliura-...

1

Gremi d'Hotels Bcn @gremihotelsbcn · Sep 19, 2019

La @CEOE_ES assumeix les propostes de @FomentTreball per combatre la inseguretat ciutadana a tot l'Estat

foment.com/ceoe-assumeix-...

1