

PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES QUE HAN DE REGIR LA CONTRACTACIÓ DE SERVEIS DE CONSULTORIA PER A LA CREACIÓ D'UN PLA DE DESENVOLUPAMENT D'AUDIÈNCIES DE L'INSTITUT DE CULTURA DE BARCELONA

1. OBJECTE DEL CONTRACTE.....	2
2. DESCRIPCIÓ DEL SERVEI I FUNCIONAMENT.....	3
2.1. ACOMPANYAMENT I REFLEXIÓ.....	3
2.2. DIAGNOSI.....	5
2.3. ESTRATÈGIA.....	7
2.4. PROPOSTA D'IMPLEMENTACIÓ I AVALUACIÓ	8
3. CONDICIONS D'EXECUCIÓ DEL SERVEI	10
3.1. LLOC DE PRESTACIÓ DEL SERVEI	10
3.2. MITJANS MATERIALS.....	10
3.3. ÚS DE LES DADES SUBMINISTRADES PER L'ICUB.....	10
3.4. PERFILS PROFESSIONALS	11
3.5. SUPERVISIÓ I COORDINACIÓ DEL SERVEI	12
3.6. VOLUM DEL SERVEI.....	13
4. FINALITZACIÓ DEL CONTRACTE I TRASPÀS.....	14

1. OBJECTE DEL CONTRACTE

El present contracte de serveis té per objecte la creació d'un pla de desenvolupament d'audiències per a l'ICUB, un procés que implica una reflexió sobre quin és el públic actual de les activitats que organitza aquesta institució i, molt especialment, sobre quins són els seus públics potencials, i com arribar fins a aquests públics.

El pla de desenvolupament d'audiències de l'ICUB, amb CPV 79310000-0 Serveis d'estudis de mercat, té com a objectius generals:

- Abordar de manera unitària els públics del conjunt de programes i equipaments de l'ICUB, per tal d'identificar les seves audiències actuals però, sobretot, les seves **audiències potencials**, prestant una atenció especial a la diversitat de públics en quant a procedència, nivell educatiu, etc.
- Definir estratègies o accions orientades a **incrementar** el públic (arribar a més persones), **diversificar-lo** (arribar a persones d'una major diversitat de perfils), fomentar la inclusió, augmentar la participació, i establir relacions més profundes amb les comunitats d'usuaris.

Sense perdre de vista el seu abast institucional, aquest pla es **focalitzarà en els programes i equipaments de l'ICUB** següents:

PROGRAMES

- Festivals literaris: BCNegra, Barcelona Poesia, Món Llibre i 42 Festival de Gèneres Fantàstics de Barcelona
- Barcelona Districte Cultural: Escena, Pantalla, Temporals i Argumenta
- Biennal del Pensament

MUSEUS

- Castell de Montjuïc
- Museu del Disseny / DHub
- Museu d'Història de Barcelona
- Museu Etnològic i de Cultures del Món
- Museu Frederic Marès
- Reial Monestir de Santa Maria de Pedralbes

CENTRES D'ART

- La Virreina Centre de la Imatge
- La Capella
- La Fabra Centre d'Art Contemporani de Barcelona

Per a la definició del pla de desenvolupament d'audiències no s'inclouran aquells programes de l'ICUB que, per les seves característiques, ja arriben a públics més diversificats (com La Mercè, el Festival de Nadal, la Cavalcada de Reis o el Llum Barcelona), ni tampoc el Grec Festival de Barcelona, un programa amb el qual, des de fa anys, es desenvolupa un treball específic de públics.

Tanmateix el pla haurà d'abordar una primera diagnosi en relació a les audiències de les activitats de cultura popular incloses en les programacions de l'ICUB.

No és objecte d'aquest contracte l'execució de nous estudis de públic destinats a conèixer el públic actual dels programes de l'ICUB. Per poder dur a terme l'anàlisi dels públics actuals l'empresa licitadora prendrà com a fonts d'informació les dades de les quals ja disposa l'ICUB, com les enquestes realitzades durant els darrers anys, o les dades derivades de la venda d'entrades de museus i de reserves d'activitats gratuïtes.

Tampoc és objecte d'aquest contracte la implementació de les accions i eines tecnològiques que proposi el pla.

2. DESCRIPCIÓ DEL SERVEI I FUNCIONAMENT

El servei s'organitzarà en **quatre fases** o processos, cadascun dels quals anirà associat a unes tasques concretes i a uns materials a lliurar.

2.1. ACOMPANYAMENT I REFLEXIÓ

D'una banda, s'haurà de portar a terme un procés d'acompanyament a la institució per reflexionar sobre quines són les audiències actuals de l'ICUB i, molt especialment, sobre quines són les audiències a les que hauria d'arribar. El desenvolupament d'audiències ha de basar-se en la missió i la visió de l'organització. Això significa que les estratègies per atraure públic han de ser coherents amb els

objectius i valors de l'entitat, tot preservant la lògica i l'essència de cada programa i equipament.

Durant aquesta primera fase s'haurà de donar resposta a preguntes com: és possible definir unes característiques genèriques del públic objectiu al què vol arribar l'ICUB com a institució? (per exemple, públic més plural en quant a edat, procedència o llengua); en el marc d'aquest públic objectiu de la institució, es poden definir uns objectius específics de públics per a cada programa o equipament? (a qui apel·la cada programa? està ben definit el seu *target*? etc.); existeixen audiències latents?; les eines de comunicació que s'estan emprant són eficients?, etc.

Aquesta fase de reflexió, ha de permetre definir quin és el públic objectiu de l'ICUB com a institució (d'acord amb la seva missió i estratègia), quins són els públics objectiu dels seus diferents programes i equipaments, i cap a on s'han d'orientar les estratègies de desenvolupament de públics.

En aquesta fase es demana fer un procés de reflexió a dos nivells d'anàlisi: un nivell estratègic de l'organització, i un nivell concret de cadascun dels programes i equipaments en els que es focalitza el pla d'audiències de l'ICUB, així com una primera reflexió en relació a les audiències de les activitats de cultura popular.

La persona responsable del projecte per part de l'empresa adjudicatària, d'acord amb la persona responsable de l'ICUB, serà qui coordinarà les sessions amb les persones de l'ICUB a qui caldrà entrevistar.

Tasques a realitzar

• Reflexió a nivell estratègic

Per recollir informació sobre la missió, objectius generals i línies estratègiques de la institució caldrà, com a mínim, entrevistar a:

- Gerent de l'ICUB
- Directors/directores de l'ICUB: Extensió Cultural, Patrimoni Cultural, Sectors Culturals, Indústries Creatives i Programes Culturals.
- Cap del Departament de Comunicació de l'ICUB
- Cap de Sistemes i Recursos Externs de l'ICUB
- Cap del Gabinet Tècnic de l'ICUB

- **Programes i equipaments**

Per obtenir informació més concreta sobre els públics objectiu dels diferents programes i equipaments caldrà, com a mínim, entrevistar a:

- **Festivals literaris i Biennial del Pensament:** director de Programes Culturals i responsables dels programes que determini la direcció.
- **Barcelona Districte Cultural:** directora d'Extensió Cultural i responsables dels programes que determini la direcció.
- **Museus:** director de Patrimoni Cultural i responsables dels equipaments que determini la direcció.
- **Centres d'Art:** directora de Sectors Culturals i responsables dels equipaments que determini la direcció.
- De manera complementària es podrà fer una segona ronda d'entrevistes a Gerència, cap de Comunicació, cap de Sistemes, i cap de Gabinet Tècnic.

Material a lliurar

Com a resultat d'aquesta fase caldrà elaborar un **informe que reculli tot el procés d'acompanyament i reflexió**. L'informe haurà d'incloure:

- Resultat i conclusions de les entrevistes realitzades.
- Descripció de quin és el públic objectiu de l'ICUB com a institució, de quins són els públics objectiu dels diferents programes i equipaments, i de cap on s'haurien d'orientar les estratègies amb les audiències per arribar als públics objectiu.

2.2. DIAGNOSI

Elaborar un pla de desenvolupament d'audiències té per objectiu entrar en contacte amb nous públics. Però només coneixent els **públics actuals** dels programes i equipaments de l'ICUB es podrà saber realment si s'està aconseguint arribar al públic objectiu i, més enllà, a nous públics.

L'ICUB disposa de diverses fonts de dades que seran la base que utilitzarà l'empresa adjudicatària per abordar l'anàlisi dels públics actuals. Aquestes fonts inclouen

enquestes de públic, enquestes a la ciutadania, dades de participació, venda d'entrades de museus, reserves d'activitats, etc.

Tasques a realitzar

A partir de les dades existents, l'empresa licitadora analitzarà qui són els públics actuals (dades sociodemogràfiques); quants són (volum de públics); o per què venen (motivacions, hàbits culturals, opinió...). Aquesta informació ajudarà a comprendre millor les necessitats i preferències del públic actual, i a entendre les possibles barreres i limitacions que impedeixen a l'ICUB arribar a nous públics.

El coneixement dels públics actuals permetrà analitzar quina part del **públic objectiu** hi és poc o gens representada, i plantejar per a quins d'aquests públics s'han d'elaborar estratègies de creixement i desenvolupament, per tal que esdevinguin públic real.

Per conèixer quina part de la població de Barcelona està poc o gens representada en els públics de l'ICUB serà necessari comparar les característiques sociodemogràfiques de les audiències actuals amb les característiques de la població a la que s'adreça la institució. D'aquesta manera es podrà mesurar quins grups socials estan ben representats entre els públics actuals, quins no, i determinar amb quins nous col·lectius es vol començar a treballar.

Es definirà una diagnosi per a cadascun dels equipaments i programes en els quals es focalitza aquest pla d'audiències.

Material a lliurar

- Informe de resultat i conclusions sobre els públics actuals de l'ICUB, a partir de la revisió de les dades i materials existents.
- Definició dels públics actuals i dels públics potencials de cadascun dels programes i equipaments en els quals es focalitza aquest pla d'audiències.

2.3. ESTRATÈGIA

En el marc dels objectius generals del pla d'audiències de l'ICUB descrits anteriorment, i a partir de la informació recollida sobre els públics actuals i potencials, s'hauran de concretar els objectius específics i operatius. Definir i redactar els objectius, ajudarà no només a encaminar correctament les accions, sinó també a comunicar què es vol fer i poder mesurar l'èxit del projecte. Els objectius expressen la finalitat, els efectes i resultats que s'esperen: què es pretén fer, quins canvis concrets es volen aconseguir sobre la situació de partida, en quant de temps es pretén assolir resultats, i amb quins recursos. Es tracta d'un punt crucial del procés per poder establir correctament un pla d'accions.

Un cop acotats i establerts uns objectius a assolir, es definiran les estratègies principals i les accions concretes que haurà de dur a terme l'ICUB per al desenvolupament de les audiències dels seus programes i equipaments.

Tasques a realitzar

La proposta haurà de concretar un conjunt d'activitats dissenyades per assolir els objectius. Les accions poden implicar la segmentació de les audiències en grups amb característiques compartides, una estratègia que permet desenvolupar accions específiques per a cada grup, maximitzant així la seva eficàcia.

Aquestes accions podran estar orientades a noves campanyes de comunicació adreçades als diferents segments de públic (per quins canals és més adequat arribar a cada segment? amb quins missatges? etc.), però també poden implicar la creació de programes i activitats específiques per als diferents segments identificats, nous programes educatius, la col·laboració amb altres organitzacions, l'adaptació de l'oferta cultural, la millora de l'accessibilitat, etc.

Es definiran uns objectius, estratègies i accions específiques per a cadascun dels equipaments i programes en els quals es focalitza aquest pla d'audiències.

Material a lliurar

Un informe per a **cadascun dels programes i equipaments** en els quals es focalitza el pla d'audiències. Cadascun d'aquests informes haurà d'incloure, com a mínim, els apartats següents:

- Definició d'objectius operatius, estratègies de segmentació i accions per al desenvolupament de les audiències.
- Priorització de les accions a dur a terme per assolir els objectius, metodologia de treball.

2.4. PROPOSTA D'IMPLEMENTACIÓ I AVALUACIÓ

El desplegament del Pla de desenvolupament d'audiències de l'ICUB implicarà una bona part de l'organització. Per tant, és necessari disposar d'una planificació ordenada i realista, i que la implementació es pugui realitzar per fases assequibles, tenint en compte les prioritats i els recursos de l'organització.

Tal com ja s'ha expressat en el punt 1 d'aquest plec, el present contracte no inclou la implementació de les accions que es proposin per al desenvolupament de les audiències de l'ICUB. Però sí que és objecte del contracte la creació d'una **proposta per a la implementació del pla** que permeti fer efectiu el seu desplegament.

Tasques a realitzar

El desplegament del pla requerirà abordar de manera conjunta tant les línies d'actuació estratègiques com les de cadascun dels programes i equipament analitzats, ja que comportarà una prioritització de recursos del conjunt de l'organització.

Per tant, la proposta d'implementació haurà d'incloure:

- **Planificació del desplegament per fases.** Proposta raonada i justificada de com abordar el desplegament del Pla de desenvolupament d'audiències de l'ICUB: prioritització de programes, equipaments, accions, proposta orientativa de calendari i de recursos (prioritzant els recursos propis) i definició d'una metodologia de treball.

- Durant la creació del Pla de desenvolupament d'audiències de l'ICUB es poden haver detectat necessitats pel què fa a disposar **de noves eines tecnològiques i de comunicació** que permetin a l'ICUB adreçar-se millor al seu públic i arribar fins a nous públics potencials. L'empresa licitadora analitzarà aquestes necessitats i farà una proposta raonada de la conveniència d'incorporar algunes d'aquestes eines, prioritzant quines serien les més adequades, tenint en compte el seu cost-benefici. Aquestes eines podrien incloure sistemes informàtics per gestionar les relacions amb els públics, eines de transformació d'informació en coneixement de valor, eines tecnològiques per fer enquestes als usuaris culturals, millores als webs, desenvolupament d'aplicacions per interactuar amb els públics i recollir opinions, anàlisis de públics i estratègies de mapeig de comunitats o de segmentació de públics, o eines de màrqueting per fer campanyes segons els diferents segments de públics, entre d'altres.
- Per poder conèixer l'efectivitat del pla un cop s'iniciï la seva implementació és essencial disposar de les eines adequades per avaluar-lo. La proposta d'implementació haurà de concretar un **sistema d'avaluació i seguiment del pla**, que inclogui la definició d'indicadors per mesurar l'assoliment dels objectius i l'impacte de les accions, i que serveixi per avaluar els resultats i ajustar les accions segons sigui necessari. L'avaluació contínua permet identificar què funciona i què no, i fer els ajustos necessaris per millorar les estratègies.

Material a lliurar

Tres informes (1 per a programes, 1 per a museus i 1 per a centres d'art) amb una proposta de:

- Descripció de les **accions proposades amb calendari i recursos orientatius**, sempre prioritzant els recursos propis.
- Recomanacions de **noves eines tecnològiques i de comunicació** per al desenvolupament de les audiències, prioritzant quines serien les més adequades tenint en compte el seu cost-benefici, recursos que caldria destinar-hi, temps estimat per a la seva implementació, etc.

- Proposta **d'avaluació i seguiment**, que inclogui la definició d'indicadors per mesurar l'impacte de les accions. La proposta haurà de concretar un sistema d'avaluació contínua que servirà per mesurar els resultats i ajustar les accions segons sigui necessari.

3. CONDICIONS D'EXECUCIÓ DEL SERVEI

3.1. LLOC DE PRESTACIÓ DEL SERVEI

El servei es prestarà a les dependències de l'empresa adjudicatària, sense perjudici de les reunions presencials que sigui necessari realitzar a diferents dependències de l'Ajuntament de Barcelona (totes elles ubicades al terme municipal de Barcelona). Quan es consideri més oportú per totes les parts, es podran fer reunions telemàtiques de forma complementària.

3.2. MITJANS MATERIALS

L'empresa adjudicatària serà la responsable de facilitar tots els recursos materials necessaris per tal de que les tasques anteriorment descrites es desenvolupin correctament i amb les periodicitats i condicions estipulades al present Plec i a l'oferta.

3.3. ÚS DE LES DADES SUBMINISTRADES PER L'ICUB

Entre les dades dels públics actuals que l'ICUB posarà a disposició de l'empresa adjudicatària (com enquestes de públic, enquestes a la ciutadania, dades de participació, venda d'entrades de museus, reserves d'activitats, etc.) poden haver-hi dades estrictament de caràcter i ús intern. Les dades facilitades per l'ICUB seran d'ús exclusiu per desenvolupar les tasques del present contracte i queda expressament prohibit que l'empresa adjudicatària en faci ús més enllà d'aquesta licitació.

3.4. PERFILS PROFESSIONALS

L'adjudicatari està obligat a garantir la capacitat professional del personal destinat a la prestació del servei i a garantir la disponibilitat dels efectius necessaris, degudament qualificats, per cobrir les tasques objecte d'aquest contracte durant el temps que duri la prestació del servei. Aquest personal haurà de disposar, com a mínim, de la formació i experiència professional següents:

- **Responsable o coordinador de projecte / Especialista en màrqueting cultural i comunicació**

Màxim/a responsable de la planificació i l'execució del projecte dins dels terminis establerts.

Formació. Formació universitària de grau superior o màster en l'àmbit de màrqueting, comunicació, o bé en ciències socials, ciències econòmiques, administració i direcció d'empreses amb especialització en màrqueting o comunicació, o similar, sempre que s'adeqüi a les necessitats del contracte.

Experiència professional. Experiència professional mínima de 4 anys en tasques equivalents a responsable o coordinador de projecte.

- **Consultor/a especialista en anàlisi de dades**

Formació. Formació universitària de grau superior o màster en l'àmbit de ciència de dades, ciències socials amb formació específica en ciències de dades, enginyeria informàtica, estadística, matemàtiques, o similar, sempre que s'adeqüi a les necessitats del contracte.

Experiència professional. Experiència professional mínima de 3 anys en tasques equivalents a consultor/a especialista en anàlisi de dades.

En cas que per alguna causa justificada s'hagi de substituir una persona de l'equip de treball, es farà per una persona amb la mateixa formació i experiència.

3.5. SUPERVISIÓ I COORDINACIÓ DEL SERVEI

Un cop formalitzat el contracte es constituirà un **Comitè de seguiment del servei**, que es reunirà periòdicament amb l'objectiu de fer el seguiment del desenvolupament del contracte. La persona responsable de la supervisió del contracte per part de l'ICUB serà la cap del Gabinet Tècnic i serà qui establirà la periodicitat i calendari de les reunions d'aquest comitè, d'acord amb la persona responsable per part de l'empresa adjudicatària.

Les reunions seran de caràcter obligatori per a l'empresa adjudicatària, i es podran convocar tant presencialment com telemàtica, a petició de l'ICUB.

El Comitè de seguiment estarà format per:

- Gerent de l'ICUB o la persona que el substitueixi
- Cap de Comunicació de l'ICUB o la persona que el substitueixi
- Cap del Gabinet Tècnic de l'ICUB, com a responsable de la supervisió del contracte, o la persona que el substitueixi
- El responsable del projecte per part del proveïdor
- El consultor especialista per part del proveïdor

En cas de necessitat, el personal de l'ICUB podrà delegar la seva presència en altres tècnics.

Els principals objectius que regiran les reunions de seguiment del contracte seran:

- Assegurar el desenvolupament del servei contractat, i l'acompliment de la metodologia, fases i tasques per garantir la qualitat del servei prestat.
- Garantir canals de comunicació que permetin la correcta gestió del contracte.
- Assegurar el compromís en temps i forma de qualsevol petició.
- Revisar l'estat del contracte, la planificació, calendari i fites clau amb el seu corresponent compliment.
- Tractar les ampliacions i/o reduccions de l'abast del contracte si aquests ho permeten.
- Gestionar riscos, conflictes i oportunitats.

L'empresa adjudicatària serà l'encarregada de realitzar l'acta de les reunions de seguiment i de fer-la arribar a la persona de l'ICUB responsable de la supervisió del contracte.

A banda de les actes de les reunions del Comitè de seguiment, l'empresa adjudicatària haurà de presentar a l'ICUB els materials i informes requerits a la finalització de cadascuna de les quatre fases del projecte.

3.6. VOLUM DEL SERVEI

Tenint en compte les fases descrites en els apartats anteriors, les tasques a desenvolupar, els materials a lliurar i els perfils tècnics requerits per al desenvolupament del servei, s'estima una dedicació total de **1.786 hores**, repartides de la manera següent:

FASE	PERFIL PROFESSIONAL	HORES
1. ACOMPANYAMENT I REFLEXIÓ	Responsable de projecte / Especialista en màrqueting cultural i comunicació	38
	Analista de dades	-
2. DIAGNOSI	Responsable de projecte / Especialista en màrqueting cultural i comunicació	76
	Analista de dades	76
3. ESTRATÈGIA	Responsable de projecte / Especialista en màrqueting cultural i comunicació	570
	Analista de dades	570
4. PROPOSTA D'IMPLEMENTACIÓ I AVALUACIÓ	Responsable de projecte / Especialista en màrqueting cultural i comunicació	228
	Analista de dades	228
ESTIMACIÓ HORES	Total hores responsable projecte	912
	Total hores analista de dades	874
TOTAL		1.786

4. FINALITZACIÓ DEL CONTRACTE I TRASPÀS

El contractista realitzarà un traspàs a les persones designades per l'ICUB de tota la informació i documentació generada.

Les dades de caràcter personal, així com qualsevol suport o document en el qual hi figurin dades de caràcter no públic, hauran de ser retornades a l'ICUB.