

Universitat de Lleida
Departament de Geografia i Sociologia

**L'OFERTA CULTURAL EN LES
POLÍTIQUES DE MÀRQUETING DE
LES CIUTATS**

TESI DOCTORAL

DANIEL PAÛL I AGUSTÍ
2009

L'OFERTA CULTURAL EN LES POLÍTIQUES DE MÀRQUETING DE LES CIUTATS

Tesi doctoral presentada per:

DANIEL PAÛL I AGUSTÍ

Per accedir al grau de

DOCTOR PER LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Director

JOAN GANAU CASAS

Universitat de Lleida
Departament de Geografia i Sociologia

Abril 2009

A qui tu saps i jo vull dir

“Les gens se rendent au musée uniquement parce qu'on leur a dit que tout homme cultivé doit y aller...” Thomas Bernhard (1985) *Alte Meister*

“D'una città non godi le sette o settantasette meraviglie, ma la risposta che dà a una tua domanda” Italo Calvino (1972) *Le città invisibili*

ÍNDIX

Agraïments	i
Participació en projectes	iii
Resums	v
Presentació	xiii

VOLUM I.- ANÀLISI EMPÍRICA

PRIMERA PART: RESEARCH BACKGROUND

1.- INTRODUCCIÓ	1
1.1.- Definició del problema	5
1.2.- Descripció del treball	6
1.2.1.- Objectius	7
1.2.2.- Estructura del treball	9
1.2.3.- Limitacions de l'estudi	12
1.3.- Procés de treball	13
1.3.1.- Metodologia	13
<i>Recerca bibliogràfica</i>	16
<i>Entrevistes personals amb gestors de les institucions</i>	17
<i>Observació directa</i>	19
1.3.2.- Criteris d'elecció dels casos d'estudi	19
2.- CONTEXTUALITZACIÓ DE LA RECERCA	27
2.1.- Acotació de les temàtiques d'estudi	27
2.1.1.- Institucions culturals	28
2.1.2.- Màrqueting	33
<i>Comunicació</i>	33
<i>La imatge</i>	35
<i>Màrqueting</i>	39
<i>Importància del màrqueting urbà</i>	43
<i>Especificitats del màrqueting urbà</i>	45
<i>El màrqueting de les institucions culturals</i>	47
<i>Conclusions</i>	49
2.1.3.- Polítiques culturals	51
<i>Paper dels governs en les polítiques culturals</i>	54
<i>Nous reptes de les polítiques culturals</i>	56
2.2.- Evolució històrica de les estratègies de promoció de les ciutats	59

2.2.1.- La crisi de la ciutat industrial (70's)	62
2.2.2.- La transformació urbana (80's)	65
2.2.3.- La ciutat de la imatge (90's)	67
2.2.4.- La ciutat dels serveis (00's)	68
<i>Recopilació general de l'evolució històrica</i>	72
2.3.- El paper dels agents en les polítiques culturals	73
2.3.1.- Gestió pública	77
2.3.2.- Gestió público – privada	79
2.3.3.- Les indústries culturals i creatives	83
2.4.- Recopilació	91

SEGONA PART: ELS GRANS ESDEVENIMENTS CULTURALS COM A ELEMENT DE PROMOCIÓ DE LES CIUTATS

3.- ELS GRANS ESDEVENIMENTS CULTURAL	95
3.1.- Introducció als grans esdeveniments	95
3.1.1.- Característiques dels grans esdeveniments	97
<i>Definicions existents entorn als grans esdeveniments</i>	99
<i>Efectes negatius dels grans esdeveniments</i>	102
<i>Periodització dels grans esdeveniments</i>	103
3.1.2.- Classificació dels grans esdeveniments	104
3.1.3.- Perill dels grans esdeveniments	112
<i>Crítiques generals</i>	114
<i>Efecte spiazzamento</i>	115
<i>Homogeneïtzació i festivalització de la ciutat</i>	116
<i>Gestió del llegat</i>	120
<i>Problemes en la comunicació d'un gran esdeveniment</i>	122
<i>Despeses econòmiques</i>	123
<i>Manca de consens</i>	125
3.2.- Tipologies de grans esdeveniments	129
3.2.1.- Esdeveniments del <i>Bureau International des Expositions</i>	129
3.2.2.- Els Jocs Olímpics	136
<i>Característiques generals</i>	137
<i>Cas d'estudi</i>	141
3.2.3.- Capital Europea de la Cultura	146
<i>Evolució</i>	147
<i>Característiques generals</i>	152
<i>Casos d'estudi</i>	155
3.2.4.- El Fòrum Universal de les Cultures	161
3.2.5.- Els festivals	164
<i>Casos d'estudi</i>	165
3.2.6.- Les inauguracions de nous equipaments	166
<i>Casos d'estudi</i>	167

3.2.7.- Les exposicions temporals	168
<i>Museus</i>	168
<i>Evolució històrica dels museus</i>	171
<i>Exposicions temporals</i>	172
<i>Classificacions museístiques</i>	175
<i>Casos d'estudi</i>	177
3.3.- Recopilació	182

TERCERA PART: CASOS D'ESTUDI

4.- Impacte de les polítiques culturals	185
4.1.- Impacte immaterial	187
4.1.1.- Actuacions encarades als propis residents	190
<i>Escala regional</i>	191
<i>Escala urbana</i>	196
<i>Actuacions temporals</i>	196
<i>Construcció d'equipaments permanents</i>	199
<i>Escala de barris</i>	203
4.1.2.- Impactes en els no residents	205
<i>Creació d'un edifici emblemàtic</i>	206
<i>Aposta per esdeveniments puntuals</i>	207
<i>Recopilació de l'apartat</i>	209
4.2.- Impacte econòmic	210
4.2.1.- Impacte en la producció	214
<i>Districtes culturals</i>	215
<i>Districtes culturals museístics</i>	220
<i>Recopilació de l'apartat</i>	224
4.2.2.- Impacte turístic	226
<i>El turisme cultural</i>	227
<i>Recopilació de l'apartat</i>	231
4.2.3.- Impacte comercial	233
<i>Recopilació de l'apartat</i>	238
4.3.- Impacte urbanístic	239
<i>Relacions entre polítiques culturals, museus i</i>	
<i>esdeveniments</i>	246
<i>Importància de l'emplaçament de l'actuació</i>	249
<i>Recopilació de l'apartat</i>	254
4.4.- Recopilació	257

5.- Instruments de promoció basats en les polítiques culturals	263
5.1.- Polítiques de difusió	264

5.1.1.- Publicitat	266
<i>Anuncis en mitjans de comunicació</i>	268
<i>Publicitat en la via pública</i>	271
<i>Promocions especials</i>	274
<i>Internet</i>	276
<i>Material imprès</i>	281
5.1.2.- Premsa (Publicity)	282
<i>Recopilació de l'apartat</i>	284
5.2.- Augment dels públics	286
<i>Ampliació de públic potencial</i>	287
<i>Fidelització</i>	292
5.3.- Augment dels serveis	295
5.4.- Polítiques tarifàries	298
<i>Arguments a favor de l'accés gratuït total a</i> <i>les institucions culturals</i>	303
<i>Arguments a favor de la gratuïtat parcial</i>	305
<i>Recopilació de l'apartat</i>	308
5.5.- Promoció basada en la participació de la població	309
<i>Activitats organitzades per institucions permanents</i>	310
<i>Activitats itinerants</i>	317
<i>Activitats organitzades en altres ciutats</i>	319
<i>Grans esdeveniments puntuals</i>	320
5.6.- Recopilació	322
6.- Instruments d'avaluació dels resultats de les institucions culturals	331
6.1.- Estudis de públic	334
<i>Estudis realitzats per organismes tutors</i>	336
<i>Estudis realitzats per les pròpies institucions</i>	340
<i>Estudis dels esdeveniments puntuals</i>	348
6.2.- Reculls de premsa	349
6.3.- Avaluació econòmica	358
6.4.- Memòries associades a plans estratègics	366
6.5.- Recopilació	370
7.- Tendències futures	377
7.1.- Competència i col·laboració	378
<i>Estratègia de competència i col·laboració a nivell</i> <i>Municipal</i>	378
<i>Competència i col·laboració en els esdeveniments</i> <i>puntuals</i>	380
<i>Competència i col·laboració en els equipaments</i> <i>Culturals permanents</i>	386

7.2.- Tradició i innovació	399
<i>Imatge de ciutat</i>	404
<i>Imatge dels grans esdeveniments</i>	406
<i>Imatge dels equipaments culturals permanents</i>	410
7.3.- Projectes en previsió	416
7.4.- Conclusions	423

QUARTA PART: CONCLUSIONS I RECOMANACIONS PER AL FUTUR

8.- Constatacions de la recerca	429
8.1.- Principals paràmetres analitzats	429
8.1.1.- Estratègies de comunicació	433
<i>Instruments per incentivar la visita</i>	434
<i>Instruments per evitar reticències a la visita</i>	438
8.1.2.- Avaluació de resultats	442
8.1.3.- Processos de col·laboració i competència	447
8.2.- La importància de les polítiques culturals	450
8.2.1.- Classificació dels esdeveniments culturals	450
8.2.2.- Elements que poden condicionar l'aposta per una actuació	454
8.2.3.- Tipus d'impactes de les polítiques culturals	460
8.2.4.- Tipologies de polítiques culturals	465
<i>Polítiques creadores d'imatge</i>	471
<i>Polítiques renovadores d'imatge</i>	474
<i>Polítiques consolidants d'imatge</i>	477
9.- Conclusions	481
9.1.- Importància del territori en les polítiques culturals	481
9.2.- Condicions per desenvolupar una política cultural efectiva	487
9.3.- Nous reptes de les polítiques culturals	496

10.- Bibliografia	505
--------------------------	-----

11.- Entrevistes realitzades	539
-------------------------------------	-----

TRADUCCIÓ AL FRANCÈS

12.- Introduction	545
13.- Conclusion	571

VOLUM II.- CASOS D'ESTUDI

Presentació del volum	7
Procés d'elaboració de la informació	2
<i>Recerca bibliogràfica</i>	2
<i>Observació directa</i>	3
<i>Entrevistes personals amb gestors</i>	4
<i>Preparació de les entrevistes</i>	5
<i>Temàtica de les entrevistes</i>	12
<i>Descripció de les preguntes</i>	14
Descripció de les fitxes	23

I.- BARCELONA

Introducció	27
Entitats:	
B01 Barcelona Turisme	33
B02 Institut de Cultura de Barcelona	39
B03 Pla Estratègic de Cultura de Barcelona	42
Esdeveniments:	
B04 Jocs Olímpics 1992	55
B05 Candidatura Ciutat Europea de la Cultura 2001	68
B06 Any del Disseny – Barcelona 2003	69
B07 Fòrum Universal de les Cultures 2004	72
Museus:	
B08 Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB)	88
B09 CosmoCaixa	99
B10 Fundació Arqueològica Clos – Museu Egipci de Barcelona	111
B11 Fundació Joan Miró	120
B12 Museu d'Art Contemporani de Barcelona	129
B13 Museu d'Història de Catalunya	135
B14 Museu d'Història de la Immigració de Catalunya	153
B15 Museu de Ciències Naturals	159
B16 Museu de la Música	167
B17 Museu del FC Barcelona – President Núñez	175
B18 Museu Marítim de Barcelona	181
B19 Museu Nacional d'Art de Catalunya	187
B20 Museu Olímpic i de l'Esport	197
B21 Museu Picasso	205

B22	Temple Expiatori de la Sagrada Família	213
	Conclusions	222

II.- BRUSSEL·LES

	Introducció	227
	Esdeveniments:	
Br01	Europalia	229
Br02	Mons, candidata a Capital Europea de la Cultura	235
	Museus:	
Br03	Centre Belge de la Bande Dessinée	239
Br04	Musée d'Ixelles	246
Br05	Musée Royal de l'Armée et d'Histoire Militaire	251
	Conclusions	259

III.- GÈNOVA

	Introducció	263
	Entitats:	
G01	Turismo di Genova	274
G02	Urban 2 Genova	279
	Esdeveniments:	
G03	Colombiade Genova '92	284
G04	Cimera del G8	294
G05	Capital Europea de la Cultura 2004	296
	Museus:	
G06	Genova Musei	317
G07	Palazzo Ducale	328
	Conclusions	332

IV.- LILLE

	Introducció	339
	Entitats:	
L01	Lille Tourisme	346

Esdeveniments:		
L02	Capital Europea de la Cultura 2004	351
L03	Lille 3000	357
Museus:		
L04	Maison Folie	362
	L04A Le Colysée	366
	L04B L'Hospice d'Havré	370
	L04C La Condition Publique	375
	L04D Maisons Folie de Lille	383
L05	Musée d'Art et d'Industrie André Diligent <i>La Piscine</i>	389
L06	Louvre – Lens	395
Conclusions		405

V.- PARÍS

Introducció	411	
Entitats:		
P01	Comité Regional de Tourisme Paris Île-de-France (PIDF)	418
Museus:		
P02	Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou	423
P03	Cité de la Musique	433
P04	Cité des Sciences et de l'Industrie	442
P05	Guimet – Musée National des Arts Asiatiques	454
P06	Hotel National des Invalides – Musée de l'Armée	465
P07	Institut du Monde Arabe	473
P08	MAC / VAL	480
P09	Musée d'Orsay	486
P10	Musée de l'Homme	496
P11	Musée du Louvre	501
P12	Musée du Quai Branly	533
P13	Musée et Domaine National de Versailles	550
P14	Musée National de la Marine	568
P15	Musée National du Moyen Âge	575
P16	Musée Rodin	585
P17	Parc et Grande Halle de la Villette	594
P18	Tour Eiffel	609
Conclusions		614

VI.- TORÍ

Introducció	621
Entitats:	
T01 Abbonamento Musei Torino Piemonte	628
T02 Consulta di Torino	636
T03 Fondazione per l'Arte Compagnia di San Paolo	638
T04 Progetto Periferie	641
T05 Servizio comunicazione strategica, turismo e promozione	648
T06 Torino Olympic Park	667
T07 Torino Internazionale	671
T08 Turismo Torino	689
Esdeveniments:	
T09 Jocs Olímpics 2006	695
T10 World Design Capital 2008	723
T11 Centocinquantesenario dell'Unita d'Italia 2001	727
Museus:	
T12 Fondazione Museo delle Antichità Egizie	736
T13 Fondazione Torino Musei	744
T14 Galleria d'Arte Moderna	752
T15 Museo Nazionale del Cinema	757
T16 Museo Nazionale della Montagna "Duca degli Abruzzi"	765
T17 Palazzo Bricherasio	772
T18 Residenze Sabaude	777
T19 Polo reale	784
T19A Palazzo reale	787
T19B Armeria reale	792
T19C Galleria Sabauda	798
T19D Palazzo Chiabrese	803
T20 Palazzo Madama	804
T21 Palazzina di Caccia di Stupinigi	811
T22 Castello di Rivoli	815
T23 Reggia de Venaria Reale	821
T23A Borgo Castello	834
Conclusions	841

AGRAÏMENTS

Per repetida que pugui semblar la fórmula, aquesta tesi difícilment hauria arribat a bon port sense els consells, gestions, col·laboracions i ànims rebuts d'un seguit de gent.

En primer lloc cal agrair la confiança i la paciència demostrada pel director d'aquesta tesi de doctorat, Joan Ganau, tant durant el procés de recerca, com en el moment de la redacció, per la seva important dedicació a la lectura dels originals així com per les seves encertades observacions que tant han beneficiat el resultat final d'aquest treball.

Aquest agraïment també cal fer-lo extensible a la meva família pel seu encoratjament al llarg d'aquests anys.

Igualment cal reconèixer el suport d'Aaron Gutiérrez, en el procés, quasi paral·lel, de construcció de les nostres respectives tesis doctorals. Sempre va bé no fer front tot sol als diversos problemes que van sorgint.

En l'àmbit acadèmic també vull donar les gràcies a la professora Carme Bellet per l'interès mostrat vers aquesta recerca, així com agrair els diferents professors que m'han aconsellat i han fet possible l'estudi sobre el terreny, tan necessari per desenvolupar aquesta tesi: molt especialment Francesca Governa (Torí 2004), Michel Maffesoli (París 2006) i Egidio Dansero (Torí 2007).

Aquest reconeixement també va adreçat a les diverses persones que m'han ajudat en el desenvolupament de la recerca a l'estranger. En primer lloc, el centenar llarg de responsables d'institucions culturals que desinteressadament s'han prestat a ser entrevistats i que són a la base de la present recerca.

Així mateix, he d'agrair el personal de les diferents biblioteques i centres de recerca, especialment Odyle Bonhomme de la *Délégation au Développement et aux Affaires Internationales* del Ministeri de Cultura i Comunicació francès, així com a totes aquelles persones entrevistades que, desinteressadament, han ofert el seu temps i coneixement per fer realitat aquesta recerca.

La llista s'ha d'ampliar amb aquelles persones que van contribuir a fer més amenes les estades en altres terres, especialment Laura Adrián, Estibaliz Alegre, Emilio Isidoro, Jordi Mallarach, Maria Cruz Navarro, Miriam Perandones, Teresa Pierantozzi i Laura Turpín. En aquest mateix grup també s'hi inclou Vladimir López, que a més m'ha prestat una gran ajuda en el l'elecció d'aspectes relacionats amb la presentació formal de la tesi.

També vull agrair els encoratjaments rebuts de diversos companys, sense els quals la realització de la recerca hauria estat més difícil: Anna Ballbona, Sara Biosca, Zuzana Federicová, Barbara Gallitto, Begoña Lana, Montse Moya, Jaume Pont i Carolina Valenzuela.

Finalment, cal reconèixer l'ajuda prestada per la Loli Lujano i la Maria Coll, així com la possibilitat que he tingut, en tot moment, de fer ús de la infraestructura del Departament de Geografia i Sociologia de la Universitat de Lleida, sense la qual el dia a dia de la recerca hauria estat més complex.

PARTICIPACIÓ EN PROJECTES

A més del suport descrit en l'apartat anterior, en la realització de la present recerca també han calgut una sèrie de mitjans econòmics, que han suposat una empena en determinats moments i una ajuda imprescindibles en d'altres. Per aquest motiu, més enllà de l'obligació legal de fer-ho, voldria deixar constància de les diverses ajudes obtingudes.

En primer lloc, hem pogut gaudir d'una beca del programa de Formació d'Investigadors (FI) en la convocatòria 2004 – 2007, amb el suport del Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació i del Fons Social Europeu.

Per a la realització del treball de camp en les diverses ciutats estudiades hem pogut optar a la convocatòria de beques per a estades de recerca fora de Catalunya (BE). Concretament, en la convocatòria de 2004 es va obtenir un primer ajut, que va permetre finançar part de l'estada portada a terme al *Dipartimento Interateneo Territorio de la Università e Politecnico di Torino*. Posteriorment, l'any 2006, es va obtenir un segon ajut del mateix programa, aquest cop per a una estada a la *Université René Descartes – Sorbonne Paris V*.

Igualment l'any 2007 es va aconseguir un ajut de la Universitat de Lleida per a estades en altres centres per desenvolupar tasques de recerca, gràcies a la qual es van obtenir els recursos necessaris per una segona estada al mateix departament de Torí.

Finalment, també hem de fer esment que la realització d'aquesta recerca s'inscriu dins del projecte del Ministeri de Ciència i Tecnologia "Polítiques urbanes i estratègies de desenvolupament de ciutats intermèdies (SEJ2006-14277-C04-02)".

RESUM

En el decurs dels darrers anys, les polítiques culturals, enteses en un sentit ampli, han tingut una importància creixent com a instrument de promoció de la imatge de les ciutats europees. Manquen encara, però, estudis que analitzin de forma detallada les repercussions, tangibles i intangibles, que generen aquestes polítiques. La present recerca posa una especial atenció a analitzar alguns d'aquests aspectes, com ara l'avaluació dels resultats, les polítiques dirigides a la fidelització dels públics o les repercussions no urbanístiques de les actuacions. Unes qüestions que, tot i la seva importància, poques vegades es tenen en compte en el moment de planificar les polítiques culturals de les ciutats o de les seves institucions.

Concretament, hem pres com a referència l'estudi de diverses institucions culturals, bàsicament museus i esdeveniments puntuals, d'un total d'onze ciutats d'Espanya, França, Itàlia i Bèlgica. El que s'aspira a oferir són bàsicament tres aportacions. La primera és descriure i classificar les principals actuacions dutes a terme per les ciutats analitzades en el camp de les polítiques culturals. La segona és complementar la informació anterior amb una contextualització que tingui present els beneficis obtinguts en relació a l'ambició de l'actuació. Finalment, es pretén fer una valoració crítica de les diverses actuacions, tot oferint vies per millorar les repercussions que les actuacions empreses tenen per al conjunt del territori.

Aquestes aportacions ens duen a apuntar que el progressiu augment del nombre d'institucions culturals, tant permanents com puntuals, així com la multiplicació de les seves activitats, no ha anat acompanyada d'una reflexió sobre com s'ha d'articular la interacció entre institucions culturals i polítiques d'imatge de ciutat. La majoria d'actuacions portades a terme pels equipaments estudiats s'han centrat, de manera quasi exclusiva, en accions relacionades amb l'accés, el preu, l'horari d'obertura o en alguna campanya publicitària puntual. Una situació que ha tancat la porta a altres tipus d'actuacions que haurien pogut aportar resultats més innovadors.

Per aquest motiu, la recerca conclou que per tal de reforçar la imatge de la ciutat i generar-hi més beneficis cal endegar actuacions més ben planificades. D'una banda, amb la racionalització de les actuacions en marxa, especialment a través de l'avaluació detallada dels públics i dels efectes que les mesures preses generen en els visitants i la ciutat; i d'altra banda, amb una aposta clara per la innovació, entesa en sentit ampli, ja que actualment, massa sovint, les institucions culturals aposten per repetir experiències que si bé han estat positives en un moment i context determinat, no tenen perquè mostrar la mateixa efectivitat en altres contextos.

RESUMEN

En el decurso de los últimos años, las políticas culturales, entendidas en un sentido amplio, han tenido una importancia creciente como instrumento de promoción de la imagen de las ciudades europeas. Sin embargo, aún faltan estudios que analicen, detalladamente, las repercusiones, tangibles e intangibles, que estas políticas generan. La presente investigación pone especial énfasis en analizar algunos de estos aspectos, como son la evaluación de los resultados, las políticas dirigidas a fidelizar los públicos o las repercusiones no urbanísticas de las actuaciones. Aspectos, todos ellos, que a pesar de su importancia, pocas veces se tienen en cuenta en el momento de planificar las políticas culturales de las ciudades o de sus instituciones.

Concretamente, hemos tomado como referencia el estudio de las instituciones culturales, básicamente museos y eventos puntuales, de un total de once ciudades de España, Francia, Italia y Bélgica. Lo que aspiramos a ofrecer son básicamente tres aportaciones. La primera es describir y clasificar las principales actuaciones llevadas a cabo en las ciudades analizadas dentro del campo de las políticas culturales. La segunda es complementar la información anterior con una contextualización que valore los beneficios obtenidos en relación a la ambición de la actuación. Finalmente, se pretende hacer una valoración crítica de estas iniciativas, ofreciendo vías para mejorar las repercusiones que dichas actuaciones tienen para el conjunto del territorio.

Estas aportaciones nos llevan a señalar que el progresivo aumento del número de instituciones culturales, tanto permanentes como puntuales, así como la multiplicación de sus actividades, no ha ido acompañada de una reflexión sobre cómo se debe articular la interacción entre instituciones culturales y políticas de imagen de ciudad. La mayoría de los equipamientos estudiados se han centrado, casi exclusivamente, en acciones relacionadas con el acceso, el precio, el horario de apertura o en alguna campaña publicitaria puntual. Una situación que ha cerrado la puerta a otros tipos de actuaciones que habrían podido aportar resultados más innovadores.

Por este motivo, la investigación concluye que para reforzar y generar mayores beneficios a nivel de ciudad es necesario planificar mejor las distintas actuaciones emprendidas. Por un lado, con la racionalización de las acciones que ya estén en marcha, especialmente a través de la evaluación detallada de los públicos y los efectos que las medidas generan en los visitantes y en la ciudad; y por otro lado, con una apuesta clara por la innovación, entendida en sentido amplio, ya que actualmente, muy a menudo, las instituciones culturales apuestan por repetir experiencias que si bien se han demostrado positivas en un momento y contexto determinado, no tienen por qué ofrecer la misma efectividad en otros contextos.

RESUMÉ

Au cours de ces dernières années, les politiques culturelles, prises dans son sens le plus large, ont eu une certaine tendance à accroître leur importance en tant qu'élément de promotion de l'image des villes européennes. Malgré cela, il manque encore des études capables d'analyser en détail l'impact, au niveau tangible et intangible, qui génèrent de telles politiques. Cette recherche met l'accent, particulièrement, sur l'analyse de certains de ces aspects, y compris l'évaluation des résultats, les politiques de fidélisation du public ou l'impact de ces activités au delà du champ urbanistique. Des aspects qui malgré son importance, rarement sont pris en considération lors de la planification des politiques culturelles des villes et de leurs institutions culturelles.

Plus précisément, nous avons pris comme référence l'étude des institutions culturelles, notamment les musées et les événements, d'un total d'onze villes de l'Espagne, la France, l'Italie et la Belgique. Ce que nous voulons offrir sont, essentiellement, trois types de contributions. La première c'est décrire et classer les principales activités menées par les villes analysées dans le domaine des politiques culturelles. La deuxième, compléter les informations précédentes à travers d'une contextualisation qui prenne en compte les bénéfices obtenus en relation avec l'ambition de l'actuation. Enfin, nous voulons réaliser une évaluation critique des différents spectacles, en offrant des moyens pour améliorer l'impact que les actions entreprises ont sur l'ensemble du territoire.

Ces contributions nous emmènent à remarquer que l'augmentation progressive du nombre des institutions culturelles, à la fois permanentes et temporaires, ainsi que l'expansion de ses activités, n'a pas été accompagnée par une réflexion sur la manière d'articuler l'interaction entre les institutions culturelles et les politiques d'image de la ville. La plupart des actions menées par les établissements étudiés ont porté, presque exclusivement, sur des actions liées à l'accès, la tarification, les heures d'ouverture ou des campagnes ponctuelles de publicité. Une situation qui a barré la porte à bien d'autres types de mesures qui pourraient apporter des résultats plus innovants.

C'est pour cette raison que l'étude conclut que, pour renforcer l'image de la ville et y générer des profits plus élevés, il faut lancer des actions mieux planifiées. D'une part, avec la rationalisation des activités en cours, en particulier à travers l'évaluation détaillée des publics et des effets que les mesures prises ont sur les visiteurs et les villes ; et d'autre part, avec un engagement clair pour l'innovation, entendue au sens large, car actuellement, trop souvent, les institutions culturelles seulement s'engagent à répéter des expériences qu'ont été positives dans un certain moment et contexte, mais qui n'ont pas à montrer la même efficacité dans d'autres encadrements.

ABSTRACT

Cultural policies -in the broadest sense of the word- in recent times have had a growing importance as an instrument for promoting the image of European cities. However there are not many studies which analyse in detail the tangible and intangible impact that these policies generate. This research stresses the analysis of some of these aspects, such as the evaluation of the results, the policies focussed in the public loyalty or the non-urbanistic impacts of the actuations. Despite their importance, all these questions are rarely taken into account when cities or institutions' cultural policies are planned.

The study of cultural institutions will be used as a reference, mainly museum and cultural events from eleven cities in Spain, France, Italy and Belgium. This should result in basically three contributions. The first one is to describe and classify the main activities carried out by the analysed cities in the field of cultural policies. The second one is to complement previous information with a contextualisation which takes into account the benefits obtained in relation to the ambition of the action. Finally, it has been tried to make a critical assessment of various activities, offering ways to improve the impact that implemented actions achieve for the whole territory.

These contributions allow us to point out that the progressive increase in the number of cultural institutions, both permanent and occasional, as well as the expansion of its activities, has not been accompanied by a reflection on how to articulate the interaction between cultural institutions an image policy of the city. Most actions carried out by the studied institutions have focused in actions related to accessibility, prices, opening hours or in any punctual promotional campaign. This situation has made it difficult for other types of actions which could bring more innovative results.

For this reason, the research concludes that to strengthen the image of the city and generate benefits from this it is necessary to implement better planned actions. Firstly, through the rationalization of the projects underway, especially through the detailed assessment of the public and the effects that those measures generate to the visitors and the city. And secondly, through the clear commitment to innovation, understood in the broad sense, because nowadays cultural institutions often decide to repeat experiences that have been positive in a certain time and context, but these actions not necessarily achieve the same effectiveness in other contexts.

SINTESI

Negli ultimi anni la politica culturale, intesa nel senso più ampio del termine, ha avuto un'importanza crescente come strumento di promozione dell'immagine delle città europee, nonostante manchino ancora degli studi per analizzare in dettaglio l'impatto materiale e non che tali politiche generano. La nostra ricerca approfondisce alcuni di questi aspetti, come ad esempio la valutazione dei risultati, le politiche di fidelizzazione del pubblico e l'impatto delle attività non-urbane. Infine essa si basa su una delle domande di cui, malgrado la sua importanza riconosciuta da quasi tutti gli agenti, solo raramente viene presa in considerazione al momento di pianificare le politiche culturali delle città e delle loro istituzioni.

In questa ricerca si fa riferimento soprattutto a istituzioni culturali, musei ed eventi di undici città sparse tra Spagna, Francia, Italia e Belgio e si approfondiscono tre aspetti. Il primo riguarda la descrizione e la classificazione delle principali attività svolte nel settore delle politiche culturali delle città analizzate. Il secondo mettere in relazione le informazioni ricavate da questo primo punto con le aspettative di partenza e i benefici ottenuti in chiave territoriale. Con il terzo aspetto si vuole raggiungere una valutazione critica delle varie attività per offrire alcuni suggerimenti che possono migliorare l'impatto che le attività culturali hanno all'interno del territorio.

Questi contributi dimostrano che l'aumento progressivo del numero di istituzioni culturali, sia permanenti che occasionali, così come l'espansione delle sue attività, non è stata accompagnata da una riflessione su come articolare l'interazione tra cultura e politica di immagine della città. La maggior parte delle azioni svolte dalle strutture studiate si sono concentrate quasi esclusivamente in azioni riguardanti l'accesso, i prezzi, gli orari di apertura o campagne pubblicitarie. Insomma emerge un'attività che ha limitato altri tipi di azioni che invece potrebbero apportare risultati più innovativi.

Studiando criticamente i dati della ricerca possiamo concludere che al fine di migliorare l'immagine e i benefici delle undici città analizzate bisognerebbe migliorare la pianificazione del lavoro. Si potrebbe proporre prima di tutto una razionalizzazione dei progetti in corso, in particolare la valutazione dettagliata del pubblico e degli effetti che le misure avviate hanno su i visitatori e sulla città. In secondo luogo si potrebbe promuovere un chiaro impegno in vista di un'innovazione generale delle strategie di azione. L'obiettivo è quello di evitare la situazione di stallo attuale in cui, troppo spesso, le istituzioni culturali si impegnano a ripetere delle esperienze che, seppur positive in passato, non dimostrano di avere la stessa efficacia in nuovi contesti.

ABSTRAKT

Kultúrna politika, chápaná v najširšom zmysle slova, sa v poslednom období stáva významným nástrojom ovplyvňujúcim imidž európskych miest. Napriek tomu sa podrobne zaoberá hmotným a nehmotným vplyvom týchto politik len málo štúdií. Výskumná práca zdôrazňuje analýzu niekoľkých takýchto aspektov, ako napríklad hodnotenie dopadov, politiky zamerané na všeobecnú dôveru alebo neurbanistické dopady takéhoto pôsobenia. Napriek svojej významnosti je takýto pohľad len málokedy zohľadnený pri plánovaní miest alebo inštitucionálnej kultúrnej politiky.

Zdrojom informácií v prípade štúdie o kultúrnych inštitúciách sú predovšetkým múzeá a kultúrne udalosti v jedenástich mestách Španielska, Francúzska, Talianska a Belgicka. Výsledkom sú tri základné výstupy. Prvý sa zaoberá opisom a klasifikáciou hlavných aktivít vykonaných v analyzovaných mestách v oblasti kultúrnej politiky. Druhý výstup dopĺňa a vsádza do kontextu predchádzajúce informácie, pričom zohľadňuje benefity s ohľadom na zámer činnosti. Nakoniec sme sa pokúsili o kritické zhodnotenie rôznych aktivít, pričom uvádzame možnosti zdokonalenia vplyvu dosiahnutých implementovaných aktivít na celé územie.

Výstupy umožňujú poukázať na progresívny rast počtu kultúrnych inštitúcií, tak stálych ako aj príležitostných, ako aj na expanziu ich aktivít, ktoré ale nezohľadňujú interakciu medzi kultúrnymi inštitúciami a politikou imidžu mesta. Študované inštitúcie sa zameriavajú najmä na činnosti súvisiace s dostupnosťou, cenou, otváracími hodinami alebo propagačnou kampaňou. Toto sťažilo situáciu pre iné typy aktivít, ktoré mohli mať inovatívnejší vplyv.

Výskumná úloha záverom konštatuje, že na posilnenie imidžu mesta a vytvorenie benefitov je nevyhnutné implementovať lepšie naplánované aktivity. Po prvé, cez racionalizáciu uskutočňovaného projektu, najmä cez podrobné zhodnotenie verejnosti a dopadov, ktoré budú mať dané opatrenia na návštevníkov a mesto. Po druhé, cez jasnú väzbu na inovácie, v širšom slova zmysle. Súčasné kultúrne inštitúcie často opakujú skúsenosti, ktoré boli hodnotené kladne v určitom čase a za určitých podmienok, ale tieto aktivity nie sú v inom kontexte rovnako efektívne.

PRESENTACIÓ

La present recerca té els seus inicis, com en la majoria de casos, en un cúmul de casualitats. L'inici de l'interès per la temàtica estudiada cal buscar-lo en un primer treball realitzat dins de la carrera de Geografia, l'any 2002. Aquest treball, nascut com a mera exploració de les possibilitats que començaven a oferir els, en aquell moment, recents diaris digitals, analitzava la imatge que s'extreia de les notícies en què apareixien les ciutats de Lleida, Girona i Tarragona. A més de les dades aportades, aquest treball va suposar dos inicis: una primera introducció, forçosament vaga, a les relacions existents entre imatge i ciutat, així com un primer treball amb el futur director de tesi.

Posteriorment, encara com estudiant de la carrera i dins de l'assignatura Treball Geogràfic de Camp, que permetia un treball de temàtica lliure, vaig apostar per seguir amb el mateix àmbit d'estudi. El resultat va ser un treball més ampli, on s'analitzaven les campanyes de comunicació de diversos ajuntaments catalans. A més, la coincidència de moltes d'aquestes ciutats amb les que disposaven de planejament estratègic va propiciar, gràcies a la incorporació a un conveni firmat entre la Universitat de Lleida i l'Observatori del Desenvolupament Estratègic a Catalunya de la Generalitat de Catalunya, aprofundir en la temàtica, realitzant un primer treball que anava més enllà de l'àmbit purament d'aprenentatge, per entrar en el de la recerca.

D'aquesta manera, en el moment d'acabar la carrera i plantejar-me la possibilitat de realitzar una recerca més ambiciosa, el bagatge en l'estudi de la imatge de la ciutat ja venia de lluny. A més, en la definició de la pròpia recerca van coincidir diversos factors. En primer lloc, la voluntat personal de portar a terme un estudi que tingués present diversos contextos nacionals. En segon lloc, la coincidència del moment de l'elecció temàtica amb els anys d'expectatives i dubtes davant el que havia de ser la gran celebració del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004. En tercer lloc, es va constatar que durant el període de durada de la tesi es realitzarien en un àmbit geogràfic comparable i abaricable, un seguit important de grans esdeveniments com eren el citat Fòrum a Barcelona, la Capitalitat Europea de la Cultura del 2004 a Gènova i Lille i els Jocs Olímpics d'hivern a Torí, l'any 2006. Per aquest motiu es va plantejar la possibilitat de desenvolupar una recerca entorn els possibles impactes dels grans esdeveniments puntuals en la imatge de la ciutat.

Aquesta idea va ser la que es va desenvolupar durant el primer any de recerca. De seguida, però, van aparèixer els primers problemes. Donada la voluntat de desenvolupar la recerca en quatre anys, era impossible realitzar, a través de treball propi, un seguiment que permetés obtenir suficient perspectiva de l'etapa de

preparació, desenvolupament i post-celebració de tots els esdeveniments. Per tant, era imprescindible la col·laboració de les diverses institucions per obtenir part de la informació. Aquest camí es va mostrar inviable, principalment per la manca d'infraestructura que els propis organitzadors tenien abans d'iniciar la celebració i per la inexistència d'organismes que gestionessin l'herència dels diversos esdeveniments un cop eren clausurats.

Davant d'aquest fet, es va optar per altres vies per complementar els elements d'estudi. Així va ser com es van incorporar activitats, igualment puntuals, però celebrades amb el suport d'una institució permanent (principalment exposicions temporals). D'aquesta manera es volia assegurar l'existència d'un organisme que conservés les dades d'esdeveniments passats, al mateix temps que era capaç de realitzar certes projeccions a partir de la pròpia experiència.

Així va ser com va sorgir la idea d'avaluar l'impacte, en termes d'imatge, que els diversos equipaments permanents i les activitats puntuals tenen, o poden arribar a tenir, en un determinat territori.

L'estudi d'aquesta temàtica permetia, al mateix temps, abordar alguns dels elements més interessants que plantegen actualment les diverses polítiques urbanes. En efecte, la formació com a geògraf a la Universitat de Lleida s'havia centrat bàsicament en els aspectes més relacionats amb la geografia urbana, per la qual cosa era lògic que la recerca tingués present aquest bagatge. Per això, la recerca es va plantejar en termes del debat actual sobre les polítiques urbanes, posant una especial atenció en aspectes com la integració en xarxes, el coneixement, la competitivitat, la governança o l'impuls de nous projectes; tot plantejat des de l'òptica de com les polítiques culturals han anat guanyant pes, de forma progressiva, com un instrument més de les ciutats per obtenir avantatges competitius.

Les ciutats, almenys les de l'Europa occidental, que havien deixat de ser industrials per passar a ser terciàries, estan evolucionant actualment i de forma cada cop més decidida, cap a l'anomenada "ciutat del coneixement", que pot prendre diverses formes. Es tracta d'una ciutat canviant, amb nous projectes, realitats i contextos i per tant, oberta a la realització de recerques innovadores. Una ciutat en la qual la imatge generada juga un rol important en el procés de presa de decisions, tot integrant-se en la tradició de creació continua de nous atractius, assimilats sovint a productes (Harvey, 1989).

No hem pretès, però, realitzar una recerca centrada en un determinat tipus d'imatge, ja sigui turística, històrica, comercial o de qualsevol altre tipus, sinó abordar la imatge des d'un punt de vista ampli i interrelacionat. Per fer-ho partirem de l'oferta cultural, en considerar que actualment és un dels principals elements generadors d'imatge, al

mateix temps que actua com una de les apostes polítiques més habituals de les diverses ciutats occidentals.

La cultura no té perquè estar vinculada exclusivament a uns processos determinats, però sí que, inevitablement, contribueix a generar una imatge determinada de la ciutat. Per aquest motiu no analitzarem l'impacte cultural pròpiament dit, sinó les repercussions que una determinada política cultural suposa per a la ciutat, bàsicament a tres nivells: identitat, promoció econòmica i urbanisme.

L'anàlisi es portarà a terme des d'una perspectiva crítica. És cert que l'aposta per solucions culturals ha suposat una solució satisfactòria a diversos problemes existents en les ciutats actuals, però la seva gestió s'ha convertit en un nou repte en si mateix. Els governants de les ciutats són conscients que sovint els principals capitals dels quals disposen ja no són només materials, sinó que existeix un capital immaterial (intel·lectual, artístic o imaginari) important, que cal potenciar. Un capital que pot atreure habitants, inversions, negocis o turistes al mateix temps que contribueix a generar cohesió social i millorar la qualitat de vida dels habitants.

Ara bé, tot i que les relacions existents entre cultura i progrés de la ciutat són quasi unànimement acceptades com un fet, en moltes ocasions es desconeix com s'articulen efectivament aquestes relacions. El resultat és que tot sovint s'actua en base a meres intuïcions i es perd, així, la possibilitat d'assolir rendiments òptims entre inversions realitzades i beneficis obtinguts.

És per això que la present recerca pretén mostrar algunes de les polítiques culturals que s'estan portant a terme en diferents països, tot buscant arribar a establir les pràctiques i estratègies habitualment seguides, així com els resultats obtinguts. Preguntes aparentment òbvies, però per a les quals, sorprenentment, no sempre se'n coneix la resposta. Per això podem fer nostra l'afirmació que feien Bailey, Miles & Stark (2004, pàg. 64) quan nosaltres tot just començàvem aquesta recerca: "La necessitat de recerques específiques des del camp de la geografia o la història és important. La regeneració a través de la cultura pot canviar la vida de les persones. Ja és hora que entenguem com i perquè actua així".

El present treball no pretén, doncs, ser només un recull de bones pràctiques, tot i que sí que s'hi trobaran abundants exemples sobre les diverses polítiques desenvolupades en un seguit de ciutats europees. El que s'aspira a oferir són bàsicament tres aportacions. La primera és descriure i classificar les principals actuacions empreses en el camp de les polítiques culturals per les diverses ciutats estudiades. La segona, és complementar la informació anterior amb una contextualització que tingui present els beneficis obtinguts en relació a l'ambició de l'actuació. Finalment, es pretén fer una valoració crítica de les diverses actuacions, tot oferint vies per tal de millorar les repercussions que les actuacions empreses tenen per al conjunt del territori.

PRIMERA PART: RESEARCH BACKGROUND

1.- INTRODUCCIÓ

En les últimes dècades, de forma progressiva, les actuacions encarades a potenciar o dotar d'imatge una determinada ciutat o territori han anat en augment, no només en quantitat, sinó també en complexitat. Les antigues actuacions basades en poca cosa més que la mera difusió publicitària d'una sèrie d'atributs han deixat pas a actuacions molt més ambicioses, que mobilitzen recursos procedents d'àrees extremadament diverses (Gold & Ward, 1994; Ballé & Poulot, 2004).

En aquest context, les polítiques culturals han adquirit, de forma gradual, un paper cada cop més important dins del màrqueting de les ciutats. S'ha assistit a una revalorització de les accions culturals, que han passat de ser secundàries a situar-se en un primer pla. Aquesta revalorització ha anat en paral·lel a un augment de la importància que les diverses administracions, a tots els nivells, han donat a aquesta àrea.

A partir dels anys setanta, els ministeris de Cultura europeus, en altres èpoques secundaris, van veure augmentar les seves dotacions econòmiques, fet que va deixar la porta oberta a actuacions més ambicioses. Igualment, entorn a les mateixes dates, diverses regions europees van començar a reclamar noves competències a nivell cultural, així com la participació en la gestió i la presa de decisions en les diferents polítiques culturals. Finalment, és a nivell municipal on l'aposta per les polítiques culturals ha estat més decidida i s'ha traduït en majors impactes.

L'augment de l'interès per l'àrea cultural ha permès major innovació i diversificació en les actuacions engegades, fet que ha suposat un canvi en la percepció de les polítiques culturals. Mentre històricament aquestes actuacions s'havien considerat un luxe realitzat amb el suport filantròpic de les classes adinerades i gaudit només per les elits, actualment la participació dels diferents agents de la ciutat és vista, tot sovint, com una part bàsica dels diferents programes culturals. A més, de forma paral·lela a aquest procés polític, s'ha produït una major disponibilitat de temps lliure en la societat occidental, que s'ha traduït en un augment del públic potencial que disposa de temps per accedir a les propostes culturals.

Aquests canvis han portat que progressivament la cultura s'hagi transformat en un motor fonamental del desenvolupament urbà (McGuigan, 1996; Strom, 2002; Richards & Wilson, 2004; Robertson & Wardrop, 2004). Actualment, quasi totes les noves operacions de certa envergadura que s'emprenen en la majoria de ciutats europees preveuen, en menor o major mesura, un espai dedicat a finalitats culturals, enteses en

un sentit ampli: museus per dinamitzar àrees en decadència, apostes per esdeveniments puntuals com a forma de projecció internacional, instal·lació d'art al carrer per millorar el paisatge urbà, participació en tallers per afavorir la integració o obertura de nous equipaments culturals són alguns exemples d'aquestes polítiques.

En gran mesura la posició estratègica d'una ciutat, entesa com un tot, dependrà de la seva oferta cultural. L'afirmació serà especialment vàlida en les ciutats que ofereixen, o aspiren a oferir, una economia de serveis avançats (Florida, 2005). En aquests casos, el recurs a les polítiques culturals seran imprescindibles per atreure i mantenir un cert tipus d'habitants, visitants i activitats, així com per a la pròpia imatge de la ciutat (Pine & Gilmore, 1999). La situació es repetirà, tot i que de forma més matisada, en les ciutats que volen basar-se en l'oci (Hollands & Chatterton, 2003).

Per tant, fins a un cert punt, s'han superat alguns aspectes de la teoria dels llocs centrals de Christaller. L'àrea d'influència d'una ciutat no s'acaba on comença la d'una altra ciutat (Castells, 1996). És un escenari mòbil on cada ciutat té un pes diferent en cada moment (Guarrasi, 2002). Una ciutat que busqui atreure o retenir habitants, inversors o visitants entra en competència amb altres ciutats, veïnes i distants (Paddison, 1993). En aquest context les diverses actuacions culturals es transformen en un element de primer ordre per demostrar l'energia i el dinamisme de les localitats. Són una carta de presentació, no només a nivell exterior, sinó sobretot a escala local (Zukin, 1995).

D'aquesta manera, les polítiques culturals entren en una lògica quasi comercial de seducció. Esdevenen un element clau per a la pròpia definició del model de ciutat i participen d'una competició global per atreure inversions, visitants i població. Com a fruit d'aquesta voluntat de protagonisme, les polítiques culturals tendeixen a ser cada cop més competitives i aposten per actuacions més ambicioses, que precisen d'uns recursos majors.

A més, el públic potencial, justificació última de l'actuació, no creix al mateix ritme que l'oferta; una situació que obliga a realitzar esforços suplementaris a les ciutats. La simple aposta per una determinada activitat cultural no és, per si mateixa, garantia d'èxit. Existeixen múltiples exemples d'actuacions, a priori interessants, que no han aconseguit el ressò desitjat. I és que més enllà del contingut de base, cal tota una sèrie d'elements que ajudin a mantenir i reforçar l'atractivitat de l'actuació. El primer i fonamental és la qualitat pròpia de la intervenció, però a partir d'aquesta base, les possibilitats de promoció i difusió d'un equipament són immenses.

El treball realitzat en la posada en servei de les polítiques culturals no ha anat acompanyat, en el context europeu i fins a èpoques recents, d'un estudi de la mateixa intensitat en l'avaluació dels impactes i les estratègies implementades. Si bé des dels anys vuitanta els esdeveniments culturals eren objecte d'estudis esporàdics, l'atenció

al fenomen havia estat modesta i centrada sobretot en els efectes econòmics i turístics (Ferrari, 2002; Fourteau, 2006).

No obstant això, sense una avaluació prèvia i un coneixement de les experiències ja desenvolupades en el passat, difícilment es disposarà dels elements de base necessaris per planejar, de forma correcta, una actuació. Les institucions culturals han de recórrer, per tant, a la intuïció com a únic element per preveure els impactes que generaran. S'assumeixen així uns riscos importants, que poden arribar a comprometre l'èxit de la iniciativa. Riscos que seran menors si es disposa de les eines adequades per fer-hi front.

La present recerca se centrarà, precisament, en l'avaluació dels instruments que poden ajudar a preveure aquests riscos. Ara bé, les polítiques culturals són complexes, àmplies i amb múltiples camps d'actuació. Per tant, una elecció de les àrees d'estudi s'imposa.

En línies generals, la tendència de moltes de les polítiques culturals engegades per les ciutats es basen a reproduir esquemes ja emprats i recórrer a una sèrie d'actuacions que hagin demostrat la seva validesa en altres ciutats. La innovació en aquest camp, com han demostrat diverses recerques, tot i existent, és escassa (Kearns & Philo, 1993; Zukin, 1995; Griffiths, 1998). Una situació que genera repetició d'esquemes i un clar predomini d'una sèrie d'actuacions (Griffiths, Bassett & Smith, 2003). Malgrat aquest fet, la variabilitat d'actuacions és important. Per aquest motiu i davant de la impossibilitat d'abordar totes les polítiques, ens centrarem en aquelles més habituals.

Per fer-ho, ens hem basat en les dades d'un estudi de Laslo *et al.* (2003). Es tracta d'una recerca desenvolupada l'any 1998 en col·laboració amb la *National League of Cities*. La base són 1.100 ciutats nord-americanes, membres de l'Associació, a les quals se'ls va preguntar per les estratègies d'atracció del turisme i de desenvolupament de la seva economia. Les respostes obtingudes van ser 458, un 41'7% del total; una taxa suficientment àmplia com per ser considerada representativa. D'aquestes ciutats, 205 podien considerar-se com ciutats centrals, més fàcilment comparable, en termes de polítiques culturals, a les ciutats europees. En elles, les principals estratègies plantejades eren les que apareixien en la taula 1:

TAULA 1.1.- ACTES O EQUIPAMENTS DE CARÀCTER CULTURALS EXISTENTS O PREVISTOS EN LES CIUTATS CENTRALS (N = 205 CIUTATS)

Tipus	Número	Percentatge
Esdeveniments	203	99%
Museus	186	90%
Districtes històrics	180	87%
Centres d'art	171	83%
Mercat de grangers	165	80%
Oci / Espai de Restaurants	156	76%
Districte cultural	143	69%
Estadi esportiu	137	67%
Festivals	133	65%
Hotel per a convencions	133	65%
Espai de concerts a l'aire lliure	132	64%
Centre de convencions	129	63%
Espai natural	124	60%
Waterfront	119	58%
Espais d'oci	73	35%
Altres facilitats	49	24%
Parcs temàtics	28	14%
Casinos	24	12%

Font: Laslo *et al.* (2003).

Com es pot observar, la gran majoria dels paràmetres que s'analitzaven estaven presents en més de la meitat del les ciutats de la mostra. És més, són aquelles activitats que obeeixen a lògiques econòmiques més que no pas polítiques les que estan menys esteses (casinos, espais d'oci i parcs temàtics). Ara bé, únicament dos tipus d'actuacions, els museus i els esdeveniments puntuals, estan presents en més del 90% de les ciutats estudiades.

Tot i les diferències existents amb el context nord-americà i sense els mitjans per poder repetir la recerca en les ciutats europees, es va corroborar, mitjançant una recerca aleatòria en una cinquantena de pàgines web municipals belgues, espanyoles, franceses, italianes i suïsses, que la situació en el context europeu era similar a la descrita per Laslo *et al.*: els museus i els esdeveniments puntuals eren els únics actes o equipaments que apareixien en quasi totes les pàgines estudiades, sovint en un lloc destacat. Les altres apostes només apareixien de forma puntual en un reduït número de ciutats.

En conseqüència, es va decidir centrar la recerca en aquests dos aspectes: museus i esdeveniments puntuals. A més, es va poder corroborar que les semblances existents entre els dos tipus d'activitats eren suficientment àmplies com per ser tractades de

manera unitària (tal i com desenvoluparem més àmpliament en l'apartat 3.1.2.- Classificació dels grans esdeveniments). Per aquest motiu en el present treball distingirem entre museus o grans esdeveniments quan ens hi referim de forma singular, però també utilitzarem el terme institució cultural quan fem referència a ambdós de forma col·lectiva.

En el present capítol introductori ens centrarem a exposar com hem emprès l'estudi de les institucions culturals. Per aquest motiu definirem, en primer lloc, la temàtica d'estudi, tot exposant algunes de les principals línies que seguirà la recerca. Posteriorment entrarem en la descripció del treball, tot apuntant els objectius, les limitacions i l'estructura del conjunt del treball. Finalment realitzarem, en el tercer apartat, una descripció del procés de treball i farem referència a la metodologia emprada, a les fonts i als criteris de selecció dels diferents casos d'estudi.

1.1.- DEFINICIÓ DEL PROBLEMA

Tal com apuntava Hubbard (1996), durant la dècada dels noranta es va produir un augment important dels pressupostos destinats a la difusió de la imatge de les ciutats. Tradicionalment els diferents estudis han abordat aquest fenomen com una forma de comunicació (Burgess & Wood, 1988), com un element de control social (Debord, 1994), com un element de la governança urbana (Stoker & Mossberger, 1994), com un discurs (Kearns & Philo, 1993) o com un element de màrqueting (Fretter, 1993). Igualment, un gran número de recerques s'han centrat en el paper que la comunicació juga com a reflex de la voluntat de canvi d'una ciutat (Watson, 1991; Barke & Harrop, 1994; Bramwell & Rawding, 1996).

Tanmateix, centrar els estudis en la imatge induïda directament per l'acció municipal suposa deixar de banda les imatges orgàniques, formades de manera desvinculada del poder polític (Gunn, 1972). Alguns autors afirmen que aquestes segones imatges són més creïbles i tenen una major influència que no pas la imatge generada de manera oficial, per la qual cosa acaben contribuint enormement a la creació d'una determinada imatge de ciutat (Gold, 1985; Gartner, 1993 i 1996; Smith, 2005). D'aquí prové l'interès de la present recerca per aquests camps, capaços de generar una imatge que vagi més enllà de l'oficial.

Malgrat ser en molts casos de titularitat pública, la majoria d'institucions culturals gaudeixen de suficient autonomia per crear o influir, de manera independent del propi poder públic, en una determinada imatge de ciutat. A més, en els últims anys, aquesta presència ha anat en augment, gràcies precisament a l'aposta realitzada, per aquesta àrea, des de les administracions públiques.

Ara bé, és massa habitual que la capacitat d'influència de les institucions culturals en la imatge de la ciutat sigui més teòrica que no pas pràctica. Manquen eines de

coneixement i la coordinació necessària perquè la imatge projectada vagi més enllà de la singular promoció de la pròpia institució i assoleixi una posició rellevant per a la imatge de la ciutat. D'aquesta manera, massa sovint les repercussions que les accions de les diverses institucions culturals d'una àrea tenen en la imatge projectada per una ciutat són més fruit de la mera suma d'actuacions aïllades, fins a un cert punt casuals, que no pas d'actuacions coordinades en vista a obtenir uns resultats òptims.

En la majoria de casos les institucions culturals actuen en solitari, sense incorporar cap altre agent. Aquest fet les obliga a limitar el camp d'actuació o a realitzar esforços importants que, mitjançant la incorporació d'altres actors, públics o privats, resultarien molt més assequibles i rendibles. Ara bé, per poder portar a terme aquesta incorporació seria necessari que les institucions disposessin de les eines adequades. Una situació que no sempre es dona. En conseqüència és difícil que puguin optimitzar els seus recursos o emprendre actuacions enfocades a assolir objectius complexos. És en l'avaluació d'aquesta situació i de les seves potencialitats com a element de benefici per a la ciutat en què s'inscriu la present recerca.

1.2.- DESCRIPCIÓ DEL TREBALL

L'estudi de les diverses repercussions que tenen les institucions culturals en les ciutats és recent. Als anys setanta era molt difícil afrontar un estudi sobre l'impacte dels equipaments culturals en la ciutat i els seus habitants, ja que la inexistència de relacions era la nota dominant (Emiliani, 1991). La situació ha evolucionat enormement. Les institucions culturals ja no són els inamovibles santuaris de la cultura d'antany, reservats a un públic concret, sinó que s'han transformat en grans centres culturals, que ofereixen un dinàmic conjunt d'activitats adreçades al major nombre de públic possible. Es tracta, per tant, d'un canvi profund.

La novetat d'aquestes actuacions comporta, doncs, una certa manca d'estudis, malgrat l'interès evident que aquest camp té de cara a l'optimització de les repercussions generades en l'economia, la cohesió social o la competitivitat d'una determinada ciutat. Per tant, si es vol assolir una estratègia integrada de desenvolupament, que beneficiï el conjunt de la població, serà fonamental partir d'un coneixement previ del funcionament d'unes polítiques que, en l'actualitat, per la manca d'altres dades, massa sovint es basen en comportaments intuïtius (és habitual que no es disposi de pràcticament cap constatació formal de les repercussions generades). Una situació que dificulta assolir uns impactes òptims dels cada cop més importants recursos econòmics, materials i humans destinats a les polítiques culturals.

Aquest escàs coneixement existent de la valoració dels retorns de les actuacions realitzades en el territori va ser el que va motivar aquesta recerca. En el present capítol descriurem els objectius sobre els quals es basa el present treball, farem referència a les limitacions de l'estudi i finalitzarem exposant l'estructura de la recerca.

1.2.1.- Objectius

Com hem apuntat en la introducció, l'objectiu central d'aquesta recerca és arribar a establir, per un número relativament ampli de casos, quines són les estratègies d'imatge que actualment tenen les diverses institucions culturals (restringides aquí a equipaments museístics i esdeveniments puntuals) i quina és la seva influència i repercussió en la imatge general de la ciutat.

Per tant, la voluntat d'aquesta recerca és arribar a definir unes estratègies generals; és a dir, no limitar-se a la mera descripció d'un seguit de casos puntuals, sinó extreure'n conclusions aplicables a altres ciutats, almenys a les situades en contextos comparables. Per fer-ho estudiarem de forma individual un seguit de factors, com els instruments de difusió, els d'avaluació, així com les diverses tipologies d'impactes que es produeixen. Només si es coneixen aquest seguit d'elements es podran emprendre actuacions que aspirin a aconseguir uns resultats òptims.

Així, en la recerca es poden distingir dues aproximacions. Una primera, de caràcter més descriptiu i centrada en especificar, de manera singular i detallada, les diverses actuacions que un número ampli d'institucions culturals han desenvolupat. El resultat d'aquest treball és el conjunt de fitxes que conformen el segon volum de la recerca. La segona aproximació, més substancial i basada en la informació anterior, es focalitzarà a avaluar les repercussions generals d'aquestes institucions culturals. Serà un apartat més interpretatiu i teòric, amb informació vàlida per a diverses institucions i contextos. Unes aportacions, compilades en aquest primer volum, que volen contribuir a un major coneixement de les repercussions que les diverses institucions culturals tenen en les ciutats on s'implanten.

Per tant, el punt de partida de la recerca és que les actuacions derivades de la intervenció d'una institució cultural en el camp de la imatge tenen repercussions que van més enllà dels beneficis propis, per incloure diversos aspectes del territori. D'aquesta manera, volem establir un doble lligam. En primer lloc, entre la imatge difosa per les diverses institucions culturals i la imatge que projecten les ciutats. En segon lloc, entre la imatge com a actuació intangible i les repercussions tangibles que genera en el territori.

Igualment, volem fer palès que malgrat les potencialitats existents, pocs cops les actuacions basades en la imatge assolixen els nivells òptims als quals podrien arribar. Resten limitades per la manca de coordinació entre agents i molt especialment, pel propi desconeixement de les potencialitats que les actuacions desenvolupades poden representar. En aquest sentit, la recerca vol contribuir a posar de relleu aquesta situació, tot creant les bases per a una millora. Per aquest motiu, hem cregut convenient desplegar un seguit de cinc objectius secundaris, que detallarem a continuació.

I. Elaborar una base teòrica que serveixi per englobar els diversos comportament de les ciutats estudiades.

Volem oferir unes tipologies de ciutat que reflecteixin les diverses repercussions que generen determinades institucions culturals en la imatge interna i externa de la ciutat. La idea amb què es treballa és que, malgrat l'aspiració de cada ciutat a portar a terme una actuació única i irrepètible, existeixen suficients elements de similitud per establir comportaments homogenis.

Per desenvolupar aquest punt serà necessari plantejar quins són els principals impactes generats per les actuacions de les institucions culturals: coneixement del públic, estratègies de comunicació, col·laboracions existents o polítiques d'atracció de nous públics, entre altres.

II. Desenvolupar indicadors, habitualment qualitatius, que permetin l'estudi de les repercussions que les diverses institucions culturals tenen en el territori.

Es parteix del convenciment que cal una sèrie d'indicadors amplis, no sempre disponibles, per tal de conèixer de manera suficientment àmplia els efectes generats per les institucions culturals. En aquest sentit, caldrà superar la limitació de les estadístiques actuals. Tot sovint, les institucions culturals només tenen unes poques dades quantitatives, poc rellevants per a un coneixement del conjunt de la institució (número total d'entrades venudes o percentatge de visitants que accedeixen a la institució en grup). Serà necessari desglossar els diferents aspectes més significatius a partir de dades obtingudes en cada institució i al mateix temps, ser conscients que la informació que es recopilarà no sempre serà comparable entre sí.

III. Avaluar els impactes que les diverses polítiques culturals tenen en el territori.

Tal i com exposarem en el següent capítol, definirem com a polítiques culturals les accions que porten a terme un Estat i els seus organismes dependents i que afecten la vida cultural dels ciutadans, ja sigui directament o indirectament, de forma intencionada o involuntària (Schuster, 2003). Per tant, és un tema subjecte a moltes variacions, en funció de si els impactes són sobre individus, institucions, organitzacions o comunitats. Si són directes o indirectes, immediats o a llarg termini, de quins grups de població s'estudia, de si la temàtica avaluada és social, cultural, econòmica, política o urbanística. Un número important de variables que únicament analitzarem de manera qualitativa, ja que la seva quantificació escapa dels mitjans materials de la present recerca.

IV. Avaluar la importància que les institucions estudiades tenen dins d'una política cultural habitualment més àmplia.

El punt de partida és considerar que les repercussions de les polítiques culturals són múltiples, ja que inclouen camps com el social, l'econòmic o l'urbanístic, per citar tres exemples. L'objectiu és conèixer les motivacions que porten les ciutats estudiades a apostar per la cultura i com aquestes motivacions es tradueixen en actuacions concretes.

V. Aportar, a tall de recomanacions, una sèrie de constatacions que permetin millorar la gestió de les actuacions desenvolupades per les diverses institucions.

La vuitantena d'institucions culturals estudiades en onze ciutats diferents poden fer sortir a la llum actuacions que resultin rellevants per a la millora de les repercussions en el territori. Creiem que una recerca com la que aquí es presenta no només s'ha de centrar en els aspectes més teòrics, sinó passar a aspectes pràctics concrets. En aquest sentit, el gran número de casos tractats, juntament amb els diferents contextos on s'implanten, han de permetre establir una sèrie d'elements comuns, que aplicats a les diverses institucions contribueixin a la millora de determinats aspectes de les seves repercussions en l'entorn que les acull.

1.2.2.- Estructura del treball

La recerca que presentem s'estructura en dos volums. Hem procurat que cada un d'ells es pugui llegir de forma independent, tot i que estan íntimament relacionats. El primer volum se centra en les aportacions teòriques i el segon inclou les descripcions de les diverses institucions i ciutats estudiades. D'aquesta manera es pretén que la informació de casos no entorpeixi la lectura de la informació interpretativa.

En línies generals el primer volum recull aquelles aportacions de caire metodològic, així com la interpretació dels resultats obtinguts en l'explotació dels casos d'estudi, descrits en el segon volum. És tracta, per tant, d'informació que pot ser aplicada a contextos no estudiats directament i pensada amb voluntat de millorar el coneixement sobre la temàtica estudiada.

En el segon volum, en canvi, incloem de manera extensa la informació procedent dels diversos casos d'estudi que han servit de base a la redacció del primer volum. Presentem en detall les onze ciutats estudiades, així com els noranta organismes, museus, consorcis i esdeveniments puntuals analitzats. Aquest segon volum no es limita a oferir una mera descripció de la situació de cada una de les institucions, sinó que és una part fonamental de la recerca. D'acord amb els objectius descrits en l'epígraf anterior, el coneixement, la descripció i la interpretació del comportament

individual de cada una de les institucions és un element poc utilitzat, que resulta indispensable per arribar a interpretar les dades del conjunt.

Concretament, aquest primer volum s'estructura en quatre parts, en què oferim una visió general (capítols 1 i 2), una classificació de les tipologies d'actuacions estudiades (capítol 3), la descripció dels principals resultats obtinguts (capítols 4, 5, 6 i 7) i les conclusions de la recerca (capítols 8 i 9).

En la primera part exposarem l'estat de la qüestió. Introduïrem les definicions dels principals aspectes tractats en la recerca i farem un breu repàs de l'evolució històrica de la temàtica, així com del paper que han tingut els diferents agents en l'aplicació de les polítiques culturals. D'aquesta manera es pretén contribuir a crear un marc teòric d'un context dinàmic i canviant, on massa sovint l'ús d'una terminologia variable i farcida de neologismes dificulta el seguiment de les teories més recents.

En la segona part del primer volum, analitzarem les tipologies estudiades. Caracteritzarem què s'entén per gran esdeveniment, exposarem les principals amenaces que porten associades aquest tipus d'actuacions i finalitzarem amb una classificació de les tipologies més rellevants. Considerem que l'aspecte més innovador d'aquesta segona part vindrà, precisament, d'aquesta classificació. Hem pogut constatar com malgrat l'interès que existeix pels grans esdeveniments, la majoria de recerques no individualitzen comportaments singulars, sinó que consideren els grans esdeveniments com un tot. Una decisió que dificulta la percepció de comportaments singulars.

La tercera part es compon de quatre capítols. En el capítol 4 analitzarem els efectes de les polítiques culturals en el camp econòmic, urbanístic i de la imatge immaterial. D'aquesta manera pretenem mostrar com les actuacions culturals tendeixen a generar un seguit ampli de repercussions en camps extremadament diversos, però que tenen en comú ser importants per al desenvolupament d'una ciutat.

Seguidament, en el capítol 5, estudiarem quins són els diversos instruments de promoció basats en les polítiques culturals. L'objectiu és mostrar la varietat existent i el potencial que poden arribar a tenir, sempre que es vagi més enllà de la tradicional i massa sovint, única aposta per la publicitat.

En el capítol 6 farem referència als diversos instruments d'avaluació que existeixen. L'objectiu és conèixer les repercussions que les activitats d'una determinada institució tenen en el conjunt de la població. En aquest capítol es vol posar de manifest el potencial que aquests instruments tenen, en comparació amb l'escàs pes que representen avui en dia en la presa de decisions de moltes institucions.

Pel que fa al capítol 7, darrer de la tercera part, versarà sobre les tendències futures deduïdes a partir de les actuacions previstes en les diverses institucions estudiades. D'aquesta manera volem que la present recerca no quedi limitada a una mera fotografia instantània del present, sinó que prengui en consideració algunes de les evolucions que actualment s'observen en les diverses institucions estudiades.

Per últim, en la quarta part, exposarem les conclusions de la recerca, així com les principals constatacions realitzades. Pretenem que aquesta part no sigui un mer recull teòric, sinó que també tingui una clara aplicació pràctica. Per aquest motiu aquesta part estarà formada per dos capítols.

En el primer d'ells, capítol 8, exposarem les principals conclusions a què hem arribat en cadascuna de les àrees tractades, tot diferenciant aquelles aportacions referents als casos d'estudi de les de caràcter més metodològic i teòric.

Finalment, en el capítol 9 presentarem les principals constatacions pràctiques realitzades. La voluntat d'aquest capítol és que la present recerca pugui ser utilitzada per diverses institucions, estudiades o no, per tal de millorar alguns aspectes concrets de la seva gestió. Així, aquest capítol se centrarà en aquells aspectes pràctics aplicables a la gestió de les diverses institucions.

Pel que fa al segon volum, recopila informació i reflexions detallades dels diversos casos d'estudi que han servit de base per a realitzar el present treball. El volum s'articula en una introducció i sis apartats dedicats a les principals ciutats estudiades.

En la introducció es presenta en detall la metodologia que hem seguit per elaborar les fitxes, així com una breu descripció dels criteris i preguntes realitzades en el centenar llarg d'entrevistes que han servit de base a l'estudi de les diverses institucions culturals.

Pel que fa als sis apartats, recullen, per ordre alfabètic, informació de cada una de les ciutats estudiades: Barcelona, Brussel·les (inclou Mons), Gènova, Lille (inclou Lambersart, Lens, Roubaix i Tourcoing), París i Torí. La informació de cada una de les ciutats consta de tres apartats:

- Introducció general que contextualitza cada ciutat
- Fitxes individuals per a les institucions estudiades
- Conclusions amb les principals característiques observades

Com hem apuntat anteriorment, les fitxes individuals són la base sobre la qual es desenvolupa la recerca. Per tant, a més del valor descriptiu i interpretatiu que tenen per si mateix, han de ser vistes com una base de dades que justifica les conclusions del primer volum. Per aquest motiu són diverses les referències existents a les fitxes al llarg del text. De cara a facilitar-ne la localització hem optat per donar a cada fitxa una

numeració pròpia. Aquesta numeració es compon d'una lletra i un número. La lletra correspon a la ciutat: Barcelona (B), Brussel·les (Br), Gènova (G), Lille (L), París (P) i Torí (T). La numeració fa referència a la posició que aquella fitxa ocupa dins de la secció dedicada a cada ciutat. D'aquesta manera es pretén donar agilitat al primer volum de la tesi, al mateix temps que es dona la possibilitat, al lector, d'ampliar la informació presentada.

1.2.3.- Limitacions de l'estudi

Un cop descrits els objectius i l'estructura de la recerca i abans d'entrar en qüestions metodològiques, hem de fer referència a les limitacions existents en el present estudi: la realització d'un treball ampli com el que aquí proposem comporta, obligatòriament, certes limitacions, necessàries per no desviar-se excessivament del fil conductor.

En primer lloc, hem d'assenyalar que defugirem entrar a valorar si l'aposta per les polítiques culturals és la millor opció en la prioritització dels recursos públics. L'opinió sobre aquest tema resta fora dels objectius de la recerca, no pas per manca de compromís amb determinats tipus d'intervencions, sinó perquè el treball es basarà en actuacions habitualment ja en marxa, on la discussió no és la seva pròpia conveniència, sinó la manera d'aconseguir els millors retorns per a la ciutat. Un cop feta aquesta precisió, podem entrar a analitzar les limitacions que, voluntàriament i per evitar valoracions subjectives, hem considerat adequades d'aplicar.

- **Administratives:** En el present treball ens centrarem en els canvis que l'activitat de les diverses institucions culturals estudiades genera en l'entorn immediat en què s'implanten. Deixarem de banda els canvis produïts en l'organització de les pròpies institucions, que prendrem únicament com a punt de referència. El motiu d'aquesta limitació és la consideració que aquests són camps allunyats de l'objectiu que perseguim i més pròxims a la gestió administrativa.
- **Artístiques:** Hem deixat voluntàriament de banda tota referència a la qualitat dels continguts de les diverses programacions o col·leccions exposades. Hem considerat que entrar en aquest debat suposaria o bé caure en opinions merament subjectives, o bé en la necessitat de reproduir debats artístics, que no tindrien sentit en una recerca sobre territori.
- **D'enfocament:** Com en l'anterior punt, tampoc entrarem a analitzar l'encert o no dels continguts de determinades actuacions comunicatives. Aquest és un camp en què l'anàlisi resultaria subjectiu i més propi de publicistes. Per aquest motiu, en la present recerca ens limitarem a analitzar els efectes que la comunicació suposa, així com les bases sobre les quals les diverses institucions justifiquen la seva estratègia.

- Temporals: L'estudi que presentem no pretén realitzar una aproximació històrica a l'evolució de la temàtica, sinó basar-se únicament en l'època actual i en la realització d'algunes possibles projeccions cap al futur. En aquest sentit, el gruix de la informació es va recopilar entre l'any 2005 i finals de 2006 en els casos francesos i belgues i mitjans de 2007 en el cas de Torí, Gènova i Barcelona. Per tant, els possibles canvis sorgits a posteriori queden exclosos del present treball.
- Espacial: L'àrea de la recerca es circumscriurà, tot i referències puntuals a altres contextos, a l'Europa d'influència francòfona: França, Espanya, Itàlia i en molta menor mesura, Bèlgica. La manca de recursos va impedir incloure casos d'estudi de Suïssa, inicialment previstos. L'elecció de l'Europa d'influència francòfona ha vingut motivada per la intenció de crear, dins d'un context ampli, un marc relativament homogeni. Com es veurà amb més deteniment en el següent apartat, analitzar altres contextos hauria suposat una excessiva heterogeneïtat, que hagués impedit arribar a unes conclusions generals, un dels objectius de la recerca.

1.3.- PROCÉS DE TREBALL

En el present apartat farem referència, en primer lloc, a la metodologia utilitzada per desenvolupar la recerca. Posteriorment descriurem els criteris que hem seguit en l'elecció dels casos d'estudi.

La primera part s'iniciarà amb un breu resum de les principals metodologies utilitzades en altres recerques similars, per passar a continuació a exposar el procediment que hem seguit en el present treball. Concretament farem referència als tres tipus d'aproximacions utilitzades: la recerca bibliogràfica, les entrevistes i l'observació sobre el terreny.

En la segona part justificarem l'elecció dels casos d'estudi, tant pel que fa a les diverses ciutats analitzades, com a les institucions que han estat objecte d'un seguiment detallat.

1.3.1.- Metodologia

La realització d'una recerca com la que aquí es presenta ha hagut de fer front a diversos problemes metodològics. Tal i com hem exposat en l'apartat d'objectius, la intenció de la recerca és elaborar una base teòrica que serveixi per englobar els diversos comportament de les ciutats estudiades. Ara bé, aquest objectiu xoca amb la pràcticament total inexistència, més enllà d'algunes aportacions puntuals, d'estudis que tinguin present l'impacte que les diverses institucions culturals tenen en la imatge

de la ciutat. Per tant, ha estat necessari un important esforç de recerca bibliogràfica per crear la base metodològica.

De fet, tot i que la considerada com a primera recerca sobre els efectes que les institucions culturals generen sobre la ciutat va ser publicada fa quasi un segle (Gilman, 1916), existeix una important manca de tradició i de continuïtat en l'estudi d'aquest camp. Entre els motius que podrien explicar aquest fet pot resultar especialment il·lustratiu el raonament exposat per Page (1995, p. 8), que creu que es tracta d'un cercle viciós: la manca d'estudis de qualitat porta a un desinterès del sector públic per entendre el fenomen. Aquest fet porta, al mateix temps, a que no hi hagi recursos per desenvolupar el tema i en conseqüència, manquin els estudis.

Igualment, cal tenir present que les diverses recerques existents han recorregut tradicionalment a metàfores espacials per estudiar els efectes que generen les polítiques culturals en la ciutat. Ara bé, tal i com apunta Mitchell (1995), existeix una excessiva tendència a considerar únicament l'aspecte purament material (urbanisme, economia), quan també s'hauria d'abordar les qüestions immaterials (com ara la imatge o l'orgull de ciutat).

Aquesta qüestió es fa més evident en el context europeu, on la manca d'estudis és important. A diferència d'allò que passa en països com els Estats Units o el Canadà, on sí que existeix una certa tradició d'avaluació de les repercussions que les institucions culturals tenen per al territori (tot i que segurament excessivament centrada en els aspectes econòmics), en l'àrea del nostre estudi les avaluacions són pràcticament inexistentes (Richards & Wilson, 2004). Fins i tot en aquells esdeveniments en què hi ha unanimitat en considerar que van ser un èxit (Barcelona '92 o el Guggenheim de Bilbao) o un fracàs (Hannover 2000 o el Millenium Dome de Londres), és molt difícil trobar dades objectives que expliquin el perquè de la distinció.

Aquesta situació es manté avui, tot i que des de principis dels anys noranta el número de recerques relacionades amb la imatge de la ciutat han augmentat enormement. Ara bé, massa sovint aquests estudis tracten, de manera exclusiva, un determinat aspecte, habitualment l'econòmic (Rainisto, 2003; Kim & Petrick, 2005). D'aquesta manera, la manca d'estudis preexistents genera, juntament amb el fet que les experiències de cada ciutat siguin úniques, una enorme dificultat per conèixer les repercussions d'una determinada institució cultural (Selby, 2004). Per aquest motiu, qualsevol recerca que aspiri a tractar temes relacionats amb la imatge pateix una sèrie de limitacions, fet que ha obligat a actuar amb extrema cura en el plantejament del present treball.

Així, entre els principals problemes que planteja l'estudi d'aspectes relacionats amb l'efecte que la imatge pot tenir sobre la ciutat, destaquen els següents:

- La manca de bibliografia general que permeti incorporar nous casos d'estudi. Per superar aquesta situació hem fet un important esforç de recerca bibliogràfica que ha permès disposar d'una base sòlida per realitzar el treball.
- L'existència pràcticament única de treballs basats en el curt termini, malgrat que determinats efectes només són visibles a llarg termini. Per aquest motiu en la present recerca hem estudiat algunes institucions ja consolidades, que han de permetre identificar algunes de les repercussions a llarg termini.
- La quasi total absència de metodologies que permetin comparar, en aquest camp, ciutats amb tradicions diferents. La solució a aquest problema ve donada per la limitació de l'àrea d'estudi a un context amb certs elements d'homogeneïtat.

Ara bé, el principal problema en aquest camp vindrà donat pel fet que la informació que les diverses recerques existents donen dels impactes generats per a les activitats culturals són, en la majoria de casos, quasi intuïtives (Fonseca, 2002). Per aquest motiu, una de les principals preocupacions en l'estudi de casos ha estat l'obtenció d'elements que serveixin per corroborar les percepcions més immaterials.

Per aconseguir aquest objectiu hem seguit la metodologia que aplica Begg (2002) per mesurar la capacitat d'èxit d'una ciutat. Així, l'autor proposa tres tipus d'enfocaments:

- Analitzar indicadors quantitius, relativament fàcils d'aconseguir (habitualment econòmics), que han de servir per contextualitzar la recerca.
- Aplicar aquests indicadors al territori, tot observant com influeixen en un conjunt més ampli d'indicadors. Així és poden distingir determinats tipus de comportament, que van més enllà de la vessant purament econòmica.
- Estudiar, de manera detallada, aquest conjunt ampli de comportaments, tot posant especial atenció en els indicadors més qualitius.

Per aquest motiu, el present treball es basarà especialment en dades qualitatives, especialment útils per a l'exploració de noves àrees (Miles, 1997), tot buscant, al mateix temps, un equilibri amb dades quantitatives, que ajudin a validar, contextualitzar i interpretar les dades qualitatives obtingudes (Patton, 1990; Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994; Easton, 1995; Pettigrew, 1997; Langley, 1999).

La principal dificultat raurà en interrelacionar els diferents indicadors entre sí i en la interpretació dels resultats. Per tant, per portar a terme la recerca serà necessari recopilar informació amb dos tipus d'aproximacions: teòrica i pràctica. Per fer-ho hem recorregut, com ja ha quedat dit, a tres fonts: recerca bibliogràfica, entrevistes amb responsables de les institucions estudiades i amb líders d'opinió i finalment, l'observació directa. A continuació descriurem cada una de les tres fonts que han servit per a l'obtenció de les dades.

Recerca bibliogràfica

La procedència de les fonts bibliogràfiques utilitzades en la present recerca és extremadament àmplia. La causa fonamental d'aquest fet és la manca de títols de referència, llibres o revistes, la qual cosa ha obligat a una recerca extensiva de material divers de cara a crear un marc teòric suficientment ampli per desenvolupar la tesi.

El primer material necessari per realitzar la recerca procedia de la biblioteca de Lletres de la Universitat de Lleida. En aquest centre es va realitzar un primer buidat d'articles de referència, bàsicament de revistes anglòfones. Posteriorment, aquest material va ampliar-se amb referències extretes d'altres centres de recerca, on es va buscar informació especialitzada de les seves respectives àrees d'influència. Concretament es van consultar, durant el desembre de 2004 i el gener de 2005, les biblioteques Gioele Solari i Giovanni Tabacco, de la *Università degli Studi di Torino*, per recopilar informació dels casos italians. Entre setembre i desembre de 2006 va ser el torn de la biblioteca de la *Délégation au Développement et aux Affaires Internationales* del *Département des Études, de la Prospective et des Statistiques*, dependent del *Ministère de la Culture et de la Communication* a París, d'on es va extreure informació dels casos francesos. Finalment, durant l'any 2007, es van recopilar dades de la biblioteca central del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, de la Generalitat de Catalunya, a Barcelona, per als casos catalans.

Aquesta recerca va permetre obtenir una visió àmplia de les publicacions de caràcter acadèmic realitzades en cada un dels contextos. A més, en els casos de Barcelona i París, va fer possible accedir a altre material, no publicat, com resums de jornades, informes interns o memòries d'activitat.

Ara bé, aquesta primera etapa presentava una mancança important: no permetia obtenir la informació primària de les diferents institucions estudiades. En aquest sentit, hem d'apuntar que cap de les diferents biblioteques consultades recopilava tota la informació de les diverses institucions, sinó únicament la més rellevant. Per aquest motiu es va valorar la possibilitat de recórrer al dipòsit legal, però es va descartar aquesta via en comprovar que la majoria de documentació no disposava d'aquest registre.

Per tant, l'única via possible per accedir a aquesta informació era el contacte amb els diversos centres estudiats. La manera com cada centre recopilava aquesta informació era, però, extremadament variada. Des dels que disposaven d'una biblioteca oberta al públic en general (cas del *Bureau International des Expositions* o del *Musée National du Moyen Âge*) o d'un espai d'ús intern habilitat com a biblioteca (Parc de la Villette o l'acció Capital Europea de la Cultura), a la més habitual dispersió del material per

diverses seccions de la institució, tot arribant finalment a centres on el material disponible era inexistent.

Malgrat les dificultats que suposava aquesta via es va aconseguir un volum important i heterogeni d'estudis, avaluacions i material comunicacional de les diferents institucions estudiades: anuncis en premsa, cartells, plànols, tarifes, programació, visites guiades, jornades de portes obertes, tallers, memòries d'activitat, documentació d'ajut a la interpretació dels continguts, revistes d'informació, material de la presència en salons especialitzats, informació de caràcter turístic, notes de premsa, articles en mitjans de comunicació, audiovisuals, programació complementària, material de fidelització, invitacions, atenció als patrocinadors o document per a la cessió d'espais, entre altres. En total, més de cinc metres lineals de documentació que, juntament amb el buidat bibliogràfic, han permès obtenir una visió equilibrada entre fonts primàries i secundàries.

Entrevistes personals amb gestors de les institucions

Una segona font per a l'obtenció d'informació ha estat la realització de més d'un centenar d'entrevistes personals amb gestors de les diferents institucions estudiades. Aquest esforç ha permès conèixer, de primera mà, les diverses interpretacions que els responsables dels centres i esdeveniments estudiats feien de la informació extreta del material recopilat. Al mateix temps, les entrevistes han aportat nous elements que difícilment es troben en material editat, però que són fonamentals per descriure les estratègies de les diverses institucions: funcionament intern, polítiques a llarg termini, previsions de futur o relacions existents amb altres equipaments, per citar alguns exemples. Considerem que la diversitat de punts de vista obtinguts a partir de les entrevistes no suposa una major subjectivitat del mètode, sinó una variació de posicions objectives de l'observador en relació a un objecte, una interacció o un esdeveniment (Donnat & Octobre, 2001).

Per portar a terme aquesta part de la recerca hem seguit una de les metodologies proposades per Livolsi (2003): la realització d'entrevistes semi-estructurades (també anomenades obertes o en profunditat). Es tracta d'entrevistes amb dues parts diferenciades, una tancada, amb un qüestionari on l'entrevistat respon amb un sí, un no o una xifra i una segona part, oberta, basada en temes comuns entre els entrevistats, però en què la formulació concreta de les preguntes i el seu ordre es deixa a l'entrevistador, que ha d'adaptar-lo a cada cas en funció de l'evolució de la pròpia entrevista.

Pel que fa al criteri d'elecció de les institucions culturals a estudiar, hem seguit els criteris utilitzats per Borlenghi (1990), tot buscant un equilibri entre una sèrie d'elements:

- El sector de pertinença de la institució estudiada

- La dimensió (visitants, pressupost, prestigi)
- Les informacions recopilades en la recerca bibliogràfica

No sempre hem pres en consideració tots els paràmetres de manera simultània. Determinades vegades ha estat suficient l'existència d'un únic element, destacat, per induir l'estudi d'una institució. Altres vegades, en canvi, una institució potencialment interessant no accedia a ser estudiada. Per tant, tot i els esforços portats a terme per respectar aquests criteris, les respostes de cada institució han dificultat el seu seguiment exacte i han fet necessari, en alguns moments, adaptacions puntuals.

En total, sota aquestes premisses, hem entrevistat 117 persones. En alguns casos puntuals, una mateixa persona ha estat entrevistada diverses vegades. La durada aproximada de cada una de les entrevistes ha estat d'una hora, tot i que en alguns casos es van allargar fins a les dues hores. Reiterem, en aquest punt i un cop més, l'agraïment vers totes aquelles persones que, de forma desinteressada, han col·laborat en la present recerca.

Pel que fa al procés de recopilació de la informació de les entrevistes, en un principi es van plantejar tres possibles mètodes: la gravació de la totalitat de l'entrevista, la recopilació d'apunts de les entrevistes i l'alternança de gravació i apunts. Per provar cadascuna d'aquestes metodologies vam plantejar un conjunt de nou entrevistes inicials a diversos agents (tres entrevistes per cada mètode).

Els resultats van mostrar com en les entrevistes gravades poques vegades s'aconseguia que l'entrevistat oferís una visió diferent de l'oficial o políticament correcta. En les entrevistes que alternaven gravació i apunts, la relació amb l'entrevistat era més directa, especialment en la segona etapa (apunts), quan s'aconseguien els matisos més interessants. Finalment, en les entrevistes en què la recopilació es feia amb apunts, les informacions acostumaven a ser més subtils, incloent aspectes crítics que pocs cops apareixien en els altres dos mètodes. Per aquest motiu es va decidir realitzar la totalitat de les entrevistes amb aquest últim mètode, tot verificant la informació recopilada amb altres fonts.

En cada una de les institucions estudiades es procurava entrevistar el màxim responsable de l'àrea de comunicació. Es considerava que era ell qui podria mostrar-se més sensible a les problemàtiques tractades i al mateix temps, qui disposaria d'un major número d'informació. Ara bé, el diferent organigrama de cada una de les institucions culturals estudiades fa que no existeixi un perfil únic: hem entrevistat directors, conservadors, responsables de comunicació, de premsa, de turisme, d'estadística, tècnics de projectes, d'estudis, de comunicació exterior o de publicitat, per citar alguns casos. Per a més informació sobre el procés de realització de les entrevistes, així com per a l'estructuració de les preguntes realitzades, vegeu el volum

II. El llistat de persones entrevistades, càrrecs i dates l'hem recollit al final d'aquest volum.

Observació directa

Finalment, un tercer element que ha servit com a font per a la recerca ha estat l'observació directa de les diverses institucions estudiades. En aquest cas no es tractava, generalment, de recopilar informació, tot i que puntualment sí que s'obtenia algun tipus de material promocional, sinó de contrastar sobre el terreny la informació obtinguda.

La gran majoria d'institucions culturals estudiades han estat objecte d'una visita completament desvinculada de la possible relació establerta amb l'equipament en qüestió. L'objectiu que se seguia amb aquestes visites era observar i verificar alguns aspectes de les diverses actuacions compilades.

Per tant, es tracta d'un procediment merament intuïtiu, que no seguia cap metodologia prèviament preestablerta. Per aquest motiu aquesta font, tot i aportar informació interessant, no l'hem tingut directament present en l'elaboració de la recerca, però sí que ha servit per contrastar i matisar algunes informacions extretes de la bibliografia, així com en la preparació de les entrevistes.

1.3.2.- Criteris d'elecció dels casos d'estudi

El tema de les interaccions entre polítiques culturals i imatge de territori és potencialment il·limitat i per tant, difícilment resumible en un únic marc. Per aquest motiu els casos analitzats no aspiren a representar estadísticament una situació global, sinó que tenen la voluntat de contribuir a la reflexió actualment en curs en el món professional i acadèmic.

Hem buscat voluntàriament que els exemples estudiats fossin heterogenis, ja que es volia recopilar informació d'institucions amb característiques diverses. Ara bé, per evitar una excessiva dispersió, hem considerat adient centrar la recerca en l'àmbit de les ciutats dels estats europeus que presenten una major influència francesa. A continuació justificarem aquesta tria.

En primer lloc, l'elecció de les ciutats com a àrea central de la recerca obeeix bàsicament a l'interès personal per aquesta temàtica, així com a una trajectòria basada en el seu estudi. A més, la ciutat, o més concretament la vida urbana, s'ha pres tradicionalment com el sistema que aixopluga les formes més innovadores de pensament (Hall, 1998). Les ciutats presenten les condicions perquè es produeixin economies d'escala. Això ha portat diversos autors a considerar que actualment hi ha evidències suficients per afirmar que és en aquest nivell on s'han desenvolupat les

polítiques culturals més ambicioses, més efectives i amb unes repercussions majors (Bianchini & Parkinson, 1993; Evans, 2001 i 2005), tot i que en determinats casos hagin contribuït també a generar certs problemes, especialment d'exclusió (Robins, 1991; McGuigan, 1996; Harvey, 2000). Precisament per aquestes dobles repercussions considerem que l'estudi de la ciutat pot aportar els resultats més interessants.

Ara bé, les polítiques desenvolupades per una determinada institució cultural es veuran inevitablement influïdes pel context polític, econòmic i social; no només de la ciutat on es localitza, sinó també per la regió i l'Estat on s'implanta. Per aquest motiu, i de cara a evitar la comparació entre contextos excessivament dispars, es feia necessari una delimitació de l'àrea d'estudi.

A nivell bibliogràfic, com posteriorment ampliarem (vegeu apartat 2.1.- Acotacions de les temàtiques d'estudi), han existit tradicionalment tres grans tipus d'agrupacions de països en funció de les seves polítiques culturals (Monte, 2001; Ballé & Poulot, 2004):

- Europa francòfona, mediterrània o llatina, on el paper de l'Estat com a promotor directe és important
- Països anglosaxons, on l'Estat finança la cultura, però únicament de forma puntual i limitada
- Països escandinaus (incloent Alemanya) on l'Estat és un patró independent, però important

Naturalment aquesta classificació no implica que es tracti d'àrees completament homogènies. Cert que són països amb un context semblant, ara bé, no podem oblidar que aquestes diferències existeixen i per tant, les haurem de tenir presents en el moment d'interpretar els resultats de la recerca.

Per proximitat territorial i coneixement de l'àrea vam decidir focalitzar la recerca en l'Europa mediterrània d'influència francesa; principalment la pròpia França, Bèlgica, Itàlia i Espanya. La tria concreta de les ciutats estudiades va venir motivada per aquesta delimitació de l'àrea analitzada (per a una informació més detallada dels criteris seguits vegeu les fitxes del volum II). Finalment, van resultar seleccionades onze ciutats: Barcelona, Brussel·les, Gènova, Lambersart, Lens, Lille, Mons, París, Roubaix, Torí i Tourcoing.

TAULA 1.2.- PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES DE CADA UNA DE LES CIUTATS ESTUDIADES

Nom	Nom oficial	Habitants (any)	Habitants aglomeració	Número museus	Últim gran esdeveniment celebrat (2008)
Barcelona		1.605.600 (2006)	3.161.100	54	Fòrum Universal de les Cultures 2004
Brussel·les	Bruxelles / Brussels	1.012.300 (2005)	1.031.215	42	Any de la moda i el disseny 2006
Gènova	Genova	611.500 (2005)	800.000	28	Capital Europea de la Cultura 2004
Lens		36.200 (1999)	400.000	0	Designació com a subseu del Louvre
Lille		225.100 (2005)	1.091.438	9	Lille 3000 (2006)
	Lambersart	28.130 (1999)	Aglomeració de Lille	1	Participació a Lille 3000
	Roubaix	97.600 (2005)	Aglomeració de Lille	2	Participació a Lille 3000
	Tourcoing	92.000 (2005)	Aglomeració de Lille	5	Participació a Lille 3000
Mons		91.200 (2006)	249.900	4	Capital Europea de la Cultura 2007
París	Paris	2.142.800 (2004)	11.174.740	183	Múltiples esdeveniments
Torí	Torino	900.600 (2006)	2.200.000	35	<i>World Design Capital, 2008</i>

Font: elaboració pròpia. Pel número de museus les fonts han estat les pàgines web oficials de les oficines de turisme de cada una de les localitats.

Com es pot observar en la taula anterior, la grandària de les ciutats és extremadament variable: dels 36.200 habitants de Lens als 2.142.800 de París. A nivell d'aglomeracions la situació és similar, des dels 250.000 habitants de Mons als més d'onze milions de París. La situació es repeteix amb les institucions estudiades. A nivell de museus, trobem ciutats com Lens sense cap museu (però en curs de construir la primera seu descentralitzada del Louvre) i ciutats com París, que acull per si sola més centres museístics que la resta de les deu ciutats estudiades. Pel que fa als esdeveniments, n'existeixen de consolidats, com la Capital Europea de la Cultura, però també de recents, com el Fòrum Universal de les Cultures. Aquesta diversitat també és present a nivell d'estatus administratiu, ja que s'inclouen ciutats sense cap tipus de rol, més enllà de la pròpia representació del territori municipal, i ciutats capital d'Estat i de seus internacionals (per a informació detallada de cada una de les ciutats estudiades vegeu les fitxes). Per tant, en l'elecció final hem buscat incloure ciutats extremadament variables tot seguint la idea, exposada anteriorment, d'aconseguir

unes conclusions que resultessin el màxim de representatives possible de les relacions actuals existents entre polítiques culturals i imatge de ciutat.

Concretament, l'elecció de Barcelona s'imposava pel propi coneixement que se'n tenia, així com per l'anomenada assolida pel "model Barcelona" basat, almenys en part, en la cultura com a element d'atracció. Per als altres contextos, l'elecció de París en el cas francès resultava quasi obligatòria, donat el pes i la tradició que la ciutat té i ha tingut històricament en el camp cultural; Brussel·les era pràcticament l'única ciutat belga que disposava d'institucions culturals de certa anomenada i finalment, per al cas italià, es va considerar interessant, en contraposició amb els casos anteriors, buscar una ciutat sense una imatge cultural forta o reconeguda internacionalment, però que treballés per donar-se a conèixer com a destí cultural. Per aquest motiu es va contemplar l'elecció de Torí, que es trobava en plena preparació dels Jocs Olímpics d'hivern de 2006, en el que es considerava com una de les transformacions urbanes més importants d'Europa (Conti, 2002; Guala, 2002; Dansero & Segre, 2002). Una actuació en la qual les polítiques culturals també hi jugaven un paper destacat.

Feta aquesta primera elecció dels casos principals de cada país, vam creure necessari agafar, almenys, un segon exemple que complementés la informació recopilada. La voluntat era evitar que un comportament determinat d'una ciutat influís excessivament en el resultat final. Així, es va imposar els binomis Torí – Gènova per al cas italià, Brussel·les – Mons per al cas belga i París – Lille per al cas francès.

La celebració a Gènova de la Capital Europea de la Cultura del 2004 oferia la possibilitat d'observar si els processos que es donaven a Torí també apareixien en altres ciutats. L'elecció de Mons es va basar en el seu títol de capital cultural valona, que permetia, fins a un cert punt i malgrat les diferències evidents existents, comparar la ciutat amb Brussel·les. Finalment, l'elecció de Lille va venir motivada per la recerca d'una capital regional francesa que servís per matisar el cas parisenc. La decisió de centrar-nos en Lille es va prendre per la combinació d'institucions permanents i esdeveniments puntuals existent a la ciutat. Només en el cas de Barcelona no vam prendre cap ciutat que actués de contrapès. El motiu va ser doble. En primer lloc, a nivell català, les competències culturals són exclusives de la Generalitat de Catalunya. Per tant, l'elecció de ciutats d'altres comunitats autònomes oferiria uns resultats difícilment comparables amb els de Barcelona. A més, el coneixement preexistent dels diversos casos catalans possibilitava conèixer els comportaments específics de Barcelona, sense necessitat d'entrar a analitzar en detall una segona ciutat.

A més d'aquestes segones ciutats vam creure oportú la inclusió d'almenys un sistema urbà, que conformaria un tercer nivell de la recerca. La intenció era matisar i complementar determinats comportaments estudiats gràcies a un exemple que permetés observar la influència que una ciutat central té en l'articulació de les

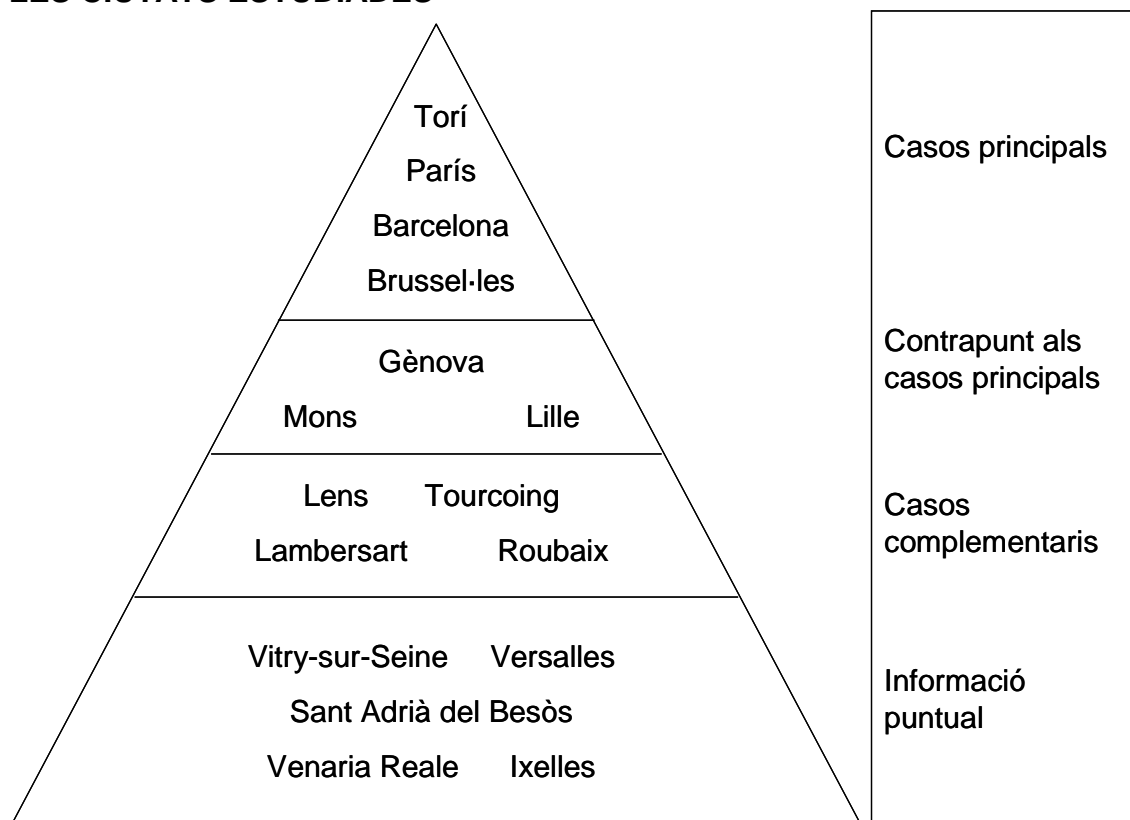
polítiques culturals d'una zona àmplia. Les ciutats elegides van ser Lens, Tourcoing, Lambertsart i Roubaix, totes elles situades en l'àrea d'influència de Lille.

Finalment, també hem inclòs un seguit de ciutats, pròximes a les principals, que disposaven d'alguna institució cultural especialment rellevant. En aquests casos, però, únicament hem inclòs informació dels equipaments estudiats, sense entrar a analitzar les diverses polítiques culturals de la ciutat. Dins d'aquest darrer grup hem inclòs les següents ciutats:

Ciutat	Àrea d'influència	Motiu d'inclusió
Sant Adrià del Besòs	Barcelona	Interessant experiència del Museu d'Història de la Immigració de Catalunya
Ixelles	Brussel·les	Presència del <i>Musée d'Ixelles</i> , un dels més importants de Brussel·les
Vitry-sur-Seine	París	Emplaçament del primer museu d'art contemporani de la perifèria de París (MAC / VAL).
Versalles	París	Presència del palau reial del mateix nom
Venaria Reale	Torí	Emplaçament d'una de les actuacions culturals italianes més ambicioses dels últims anys: la restauració de l'antiga residència reial de la ciutat

Per tant, hem seguit una recerca basada en quatre nivells. Un número reduït de ciutats principals, un conjunt similar de casos que aporten un contrapunt a aquestes ciutats principals, un altre conjunt de ciutats que ofereixen una visió del funcionament de les polítiques culturals en una aglomeració i un número més ampli de ciutats que aporten dades que matisen o complementen la informació dels casos principals.

GRÀFIC 1.1.- DISTRIBUCIÓ I IMPORTÀNCIA DINS DE LA RECERCA DE LES CIUTATS ESTUDIADAES



Font: elaboració pròpia

Finalment, un cop elegides les ciutats sobre les quals focalitzar la recerca, restava l'elecció dels casos que s'estudiarien. La tria final de les institucions que serien objecte d'estudi s'ha realitzat seguint la metodologia aplicada per Solima (2000), basada en la pròpia voluntat de l'ens estudiat per participar en la recerca. S'ha descartat, per tant, actuar sota l'empara d'algun organisme superior (ministeris o agrupacions de museus). Si bé aquest pas hauria pogut facilitar l'establiment de determinats contactes, també hauria pogut crear reticències entre les institucions estudiades, que podrien veure el treball com un encàrrec. Una situació que afectaria la qualitat dels resultats.

L'elecció de les institucions estudiades en cada una de les ciutats s'ha realitzat a partir d'un primer buidat general de les institucions existents en el territori. Sobre la base d'aquest buidat es va elegir un número concret de casos, generalment entorn a vint-i-cinc per cada una de les ciutats estudiades. L'elecció es feia sobre la base dels criteris de Borlenghi (1990), comentats anteriorment. Un cop realitzada la tria, s'entrava en contacte amb les diferents institucions, via correu electrònic, procurant dirigir el missatge directament als responsables d'imatge (quan existia aquesta figura) o bé a un correu general amb la menció "a l'atenció dels responsables d'imatge". La taxa de resposta al primer intent acostumava a ser baixa (entorn al 5%), per la qual cosa es repetia el procés una segona vegada al cap d'una setmana i una tercera, al cap d'un

mes (per a informació detallada de les institucions estudiades, així com de les taxes de respostes, vegeu introducció al volum II).

D'aquesta manera s'obtenia que aproximadament un de cada tres centres es prestés a participar en la recerca. En total han estat noranta les institucions analitzades: cinquanta-set museus, una entitat encarregada de la gestió de diversos centres (*Genova Musei*), cinc equipaments oberts a diverses activitats (*Maison Folie* i *Cascina Roccafranca*), setze entitats dependents de l'administració i onze esdeveniments puntuals (per al llistat complet de casos d'estudi vegeu l'apartat 3.2.- Tipologies de grans esdeveniments).

2.- CONTEXTUALITZACIÓ DE LA RECERCA

Els diferents temes generals sobre els quals gira aquesta tesi estan molt presents, tot i que de forma individual i sovint inconnexa, en la literatura científica. La seva delimitació clara serà clau per complir els objectius i hipòtesis presentades en el capítol anterior, ja que sense aquest treball de partida, l'elaboració d'una base teòrica dels comportaments, l'estudi i la definició dels efectes generats per les diverses actuacions culturals o l'elaboració de recomanacions per a les diverses institucions pot resultar una tasca impossible.

Per aquest motiu, en el present capítol ens centrarem a contextualitzar, sota diferents prismes, els principals objectes d'estudi. En el primer apartat, realitzarem una acotació dels termes més recurrents al llarg de la recerca: institucions culturals, màrqueting i polítiques culturals.

En el segon apartat inclourem una evolució històrica de les estratègies de promoció de la ciutat i un estat general de la qüestió, forçosament fragmentat i incomplet donats els múltiples camps implicats en la recerca, però necessari per crear un marc evolutiu que ajudi a contextualitzar la situació actual.

Finalment, la tercera part del capítol es dedicarà a mostrar les diferents tipologies d'inversió existents en el camp de la recerca: pública, col·laboració público – privada i privada. D'aquesta manera hem pretès incloure uns primers exemples de les implicacions pràctiques dels camps d'estudi en un context encara marcat per un fort contingut teòric, que n'aconsellaven la seva inclusió en aquest apartat contextualitzador.

2.1.- ACOTACIÓ DE LES TEMÀTIQUES D'ESTUDI

Com hem apuntat anteriorment, l'objectiu central d'aquesta recerca és establir, per un número relativament ampli de casos, quines són les estratègies generals d'imatge que actualment tenen les diverses institucions culturals i quina és la seva influència i repercussió en la ciutat. Es tracta d'un objectiu ampli, que en funció del significat que es doni a alguns dels seus termes pot prendre una determinada dimensió o bé una altra. En conseqüència, s'imposava una acotació dels termes que deixés clar al lector, des d'un bon principi, les ambicions i limitacions de la present recerca. Una delimitació que presentarem en aquesta primera part del capítol.

L'objectiu d'aquesta acotació no és fixar una nova definició, tasca improbable per a un treball d'aquestes característiques i més quan existeixen múltiples estudis específics

que no han aconseguit una definició reconeguda homogèniament per la comunitat científica. La finalitat que se segueix és la de limitar a uns camps determinats, en els quals ens centrarem, uns termes que per la seva vaguetat i polisèmia podrien donar lloc a confusió. Es pretén evitar així que l'ús de definicions vacil·lants creïn en el lector falses expectatives i malentesos que poguessin perjudicar la comprensió de determinats aspectes concrets del treball. Concretament, els termes als quals farem referència són "institucions culturals", "màrqueting" i "polítiques culturals".

2.1.1.- Institucions culturals

Existeix un consens general en la literatura científica en reconèixer que el terme "cultura" és, segurament, un dels més difícils de definir (Williams, 1983; Mitchell, 1995; Eagleton, 2000). Ara bé, com afirma Rosenstein (2004), en la introducció de quasi tots els escrits dedicats a temes relacionats amb la ciutat, especialment aquells referents a les polítiques urbanes, quan es parla de l'impacte de les polítiques culturals és habitual dedicar un apartat a definir que s'entén per "cultura".

El present treball no pot s'aspirar a donar cap definició definitiva de cultura, ni molt menys a resseguir la seva evolució al llarg del temps; però hem considerat adient incloure una breu mostra d'algunes de les principals definicions existents per a, d'aquesta manera, arribar a acotar de manera clara quines facetes de la paraula "cultura" hem utilitzat.

Les definicions acostumen a diferir substancialment d'un estudi a un altre (Guetzkow, 2002). La causa cal buscar-la en la pròpia dificultat per definir què s'engloba dins del terme cultura. Aquesta dificultat també la trobem en altres termes relacionats, com per exemple "artista", del qual no existeix una definició uniforme (Heilbrun & Gray, 2001, p. 311), o la definició de "museu", que varia enormement d'un país a un altre.

A l'hora d'enumerar els camps que formen la cultura existeix, habitualment, un extens consens pel que fa a determinats aspectes, com per exemple pintura, escultura, música o cinema. Però la inclusió d'altres aspectes, com els jocs d'ordinador, els esports o fins i tot el turisme, ràpidament divideixen les opinions. Aquest fenomen ha portat a Pratt (2002) a formular l'anomenada "pregunta de l'amplada" (*breadth question*). L'autor afirma que forçosament no hi ha una definició universal de la cultura, ja que existeixen espais i temps diferents. Per tant, sempre segons Pratt, la pregunta s'ha de respondre de manera culturalment i políticament local.

Malgrat aquestes delimitacions, determinades visions generals de la paraula cultura segueixen vigents. Algunes tenen una voluntat integradora, com les de Schuster (2003) qui considera que cultura són totes les vies per les quals l'Estat dóna assistència, suport o fins i tot interfereix i obstaculitza la vida cultural del ciutadans; o la

de Mitchell (1995), segons la qual la idea de cultura s'aplica a cinc grans aspectes, que es podrien entendre com el conjunt de l'activitat humana:

- Patrons i diferenciacions entre persones: "cultura"
- El procés pel qual aquests patrons evolucionen: la "cultura" genera "cultures"
- Els aspectes que diferencien les persones: els individus formen part de la "cultura"
- La manera com tots aquests processos, patrons i elements són representats: "activitat cultural"
- L'ordre jeràrquic d'aquestes activitats, processos, produccions i estils de vida: comparació de "cultures"

Aquestes visions generals han estat delimitades per altres autors, que afirmen que la cultura està formada per processos (idees) i productes (monuments o obres d'art) (Littrell, 1997; Gold & Gold, 2005). Així, una primera limitació que aplicarem al present treball serà la de deixar de banda els processos, per centrar-nos, exclusivament en els productes i en l'impacte que produeixen sobre les ciutats. Aquesta decisió es pren en base a la consideració que no disposem dels instruments necessaris per avaluar l'impacte dels processos creatius en la ciutat, molt més subjectius i difusos que no pas les repercussions generades pels productes.

Una segona limitació vindrà donada pel seguiment predominant que hem realitzat dels productes tradicionalment associats a la "mitjana – alta cultura", en detriment de la "baixa cultura" o "cultura popular". S'és plenament conscient que, tal i com l'han descrit diversos autors, la cultura popular també juga un rol important en la imatge de la ciutat (Kearns & Philo, 1993; Richards & Wilson, 2004). Ara bé, per raons metodològiques, hem decidit prescindir-ne, ja que és un camp molt menys estructurat i difícil d'avaluar.

Actualment, la noció d'alta cultura ja no s'associa únicament a la visió il·lustrada d'actes de caràcter elitista, sinó que ha evolucionat cap a una progressiva democratització (Lazzeretti, 2003). Des del segle XIX, quan l'interès pels productes culturals era escàs i limitat a béns d'interès artístic o històric, s'ha evolucionat cap a un progressiu interès per tota activitat humana, especialment visible a partir dels anys setanta i vuitanta. La identificació tradicional de la cultura amb un sistema establert evolucionà, d'aquesta manera, cap a una noció més àmplia i per tant, passà a resultar molt més fàcil parlar de sectors culturals com a motor de desenvolupament. D'aquesta manera, la cultura esdevingué un aspecte central en les polítiques públiques (Monte, 2001).

Aquest fet té el seu reflex en la periodització de l'aparició dels ministeris de cultura en diferents països. Se sol considerar que el primer ministeri que va tenir responsabilitats exclusives en cultura va ser el francès Ministeri dels Afers Culturals, creat l'any 1959. Posteriorment, la creació de ministeris encarregats de la cultura es va anar estenent. L'any 1961 Bèlgica creà el Ministeri de l'Educació Nacional i de la Cultura. El 1965 va

ser el torn dels Estats Units (Dotació Nacional per a les Arts), els Països Baixos (Ministeri de Cultura, Oci i Treball Social) i de la Gran Bretanya, que atorgà aquell any a un únic ministre les responsabilitats en política cultural. Els restants països europeus seguiran més tard. És el cas d'Itàlia, que crea el Ministeri per als Béns Culturals i Ambientals el 1974 o Espanya, que crearà el 1977 el Ministeri de Cultura i Benestar. Un cas extrem és Alemanya, que no crearà fins el 1998 una Representació del Govern Federal per a la Cultura i els Mitjans de Comunicació, amb poques competències ja que aquestes corresponen als lander i les ciutats.

L'alta cultura genera repercussions tan diverses com la mobilitat (per residència i per oci), la creació de recursos econòmics o l'atenció dels mitjans de comunicació exterior (Richards & Wilson, 2004). Al mateix temps és la responsable d'impactes importants a nivell intern, en aspectes tan diversos com l'autoestima (Monclús & Guardia, 2006) o els processos de renovació urbana (Zukin, 1995). En conseqüència, entenem que és fonamental conèixer el seu funcionament per arribar a aconseguir un desenvolupament plenament satisfactori d'aquestes inversions (Frey, 1998).

A nivell de l'àrea d'estudi, l'alta cultura és un dels àmbits per excel·lència de la intervenció pública, no només per la condició de bé públic de molts dels seus productes (ningú se'ls pot apropiat), sinó perquè el factor cultural s'utilitza cada cop més com un instrument de política econòmica (Herrero, 2003).

La present recerca posarà una atenció especial en les anomenades institucions culturals. És a dir, en aquells organismes, majoritàriament públics, que desenvolupen una sèrie d'actuacions d'interès públic en camps associats a productes tradicionalment relacionats amb l'alta cultura: museus, equipaments destinats a mostres o celebracions puntuals basades en camps tradicionalment associats a la cultura.

El rol d'aquestes institucions acostuma a ser fonamental per a la creació d'una determinada imatge de ciutat, ja que tendeix a generar retorns importants en camps diversos com les relacions entre agents (Lazzeretti, 2003), la creació d'identitat (Scott, 2000), el turisme (Fourteau, 2006), l'economia i l'ocupació (Saez, 2005) o les representacions socials de la ciutat (Cheliotou, 2003).

Per tant, ciutat i institucions culturals estan interrelacionades de manera important. Aquest component ha anat evolucionant al llarg del temps i són múltiples les hipòtesis que es realitzen en aquest sentit. En el present treball hem optat per seguir la hipòtesi exposada per Monclús & Guardia (2006), per ser de les més recents i ben documentades. Concretament, els dos autors classifiquen l'evolució de les institucions culturals en les ciutats al llarg del segle XX en sis gran grups, que exposem en la taula 2.1.

TAULA 2.1.- EVOLUCIÓ DE LES INSTITUCIONS CULTURALS

Dècades	Període	Teoritzadors	Exemples
1900 – 1910	La ciutat com una obra d'art	Daniel Burham	Models de París i Viena, moviment per embellir les ciutats, pla de Chicago i Camberra
1910 – 1950	Zonificació cultural	Harland Bartholomew, Patrick Abercrombie	Centres cívics i culturals, activitats culturals per al veïnat, plans posteriors a la segona guerra mundial
1950 – 1960	Grans centres. <i>Flagship facilities</i>	Robert Moses	Lincoln Center, JFK Center, Sydney Opera House
1960 – 1970	Cultures de la comunicació	Jane Jacobs	Infraestructures culturals per a la comunitat, moviments en defensa del patrimoni, desenvolupament cultural per a la comunitat, <i>social planning</i>
1980 – 1990	Cultura en el desenvolupament urbà	Consells municipals progressistes. Pasqual Maragall, Sharon Zukin.	Regeneració cultural i estratègies culturals per a la indústria, posicionament competitiu de diversos festivals, desenvolupament econòmic local, Capital Europea de la Cultura, Barcelona, Bilbao, Baltimore, Glasgow, Manchester.
1990 – 2000	La ciutat creativa	Charles Landry, Richard Florida, Allen Scott	Estratègies basades en l'art i la cultura, disseny urbà, preceptes culturals, turisme cultural: Huddersfield, Helsinki, Berlin.

Font: elaboració pròpia a partir de Monclús & Guardia, 2006

Com es pot observar en la taula anterior, tot al llarg del segle XX va existir una variació important en l'extensió de les àrees d'influència de les ciutats. Al mateix temps s'ha produït una important diversificació dels impactes produïts, fins al punt que actualment, molts processos de la vida urbana (regeneració, convivència, progrés social i econòmic) no poden tenir èxit si les actuacions previstes no s'acompanyen d'un ús correcte dels aspectes culturals (Zukin, 1995; Borja, 2006).

En aquest context, el recurs a les institucions culturals ha esdevingut habitual, tot assolint una centralitat en la societat que no havia tingut anteriorment. Així, la cultura, en sentit ampli, ha passat a estar present en diverses iniciatives empreses per les ciutats, entre les quals destaquen les següents:

- La dimensió tradicional, el sentit artístic i estètic del terme, la tradició històrica i els aspectes relacionats amb la formació (Grefe, 1999; Pratt, 2005).
- La dimensió de comunicació: ja sigui simbòlica, social o d'imatge de marca que es genera per a la ciutat (Turner, 1986; Maffesoli, 1996; Ilcan, 1998; Grefe, 1999).

- La dimensió econòmica: relacionada amb la creació de riquesa directa i indirecta i de nous llocs de treball, així com amb el valor d'ús de l'espai construït (Costello, 1998; Greffe, 1999; Guetzkow, 2002).
- La dimensió constituent i simbòlica: la que expressa el sentit d'identitat, el sentit de comunitat, la producció dels valors que cohesionen la societat, que configuren les formes de viure i els marcs de convivència (Williams, 1995; Matarasso, 1997; Goss, 2000; Pratt, 2005).
- La dimensió creativa: la que s'expressa en l'esperit innovador, de recerca de nous llenguatges, de noves idees i de nous valors. La que nodreix el capital intel·lectual, vist com el gran actiu de la nova societat del coneixement (Caves, 2000; Hall, 2000; Florida, 2002a i 2005; Mascarell, 2002).
- La dimensió urbanística o política: amb la seva funció de regeneració urbana i d'articulació a la metròpolis real (Mascarell, 2002; Pratt, 2005).
- La dimensió de resistència davant de les dimensions que ha pres la cultura (De Certeau, 1984; Scott, 1990; Barber, 1995).

Concretament, dins de les institucions culturals, centrarem gran part de la recerca en els considerats espais tradicionals de la cultura (Hurstel, 2006); és a dir, en aquelles institucions de caire més presencial, bàsicament museus, monuments o espais d'exposicions. L'elecció d'aquestes institucions ha obeït, com hem apuntat més àmpliament en l'apartat 1.1, a motius teòrics i pràctics, especialment al fet que són les institucions culturals més àmpliament repartides pel territori i les que tenen una major tradició. Igualment ha influït en la decisió el fet que en els últims anys la seva evolució ha estat molt important i han deixat de ser simples espais de mostra per passar a ser autèntics animadors culturals. Un canvi important la novetat del qual fa que encara sigui una àrea per explorar.

Per complementar la informació d'aquestes institucions tradicionals també inclourem, encara que en menor número, experiències d'esdeveniments puntuals que tenen la cultura com a eix conductor. Hem observat que tot sovint, els esdeveniments puntuals de caràcter cultural es basen, a més d'una vessant pròpia, en la col·laboració amb les institucions culturals tradicionals. Per tant, considerem que els esdeveniments puntuals no deixen de ser, en part, una estratègia de promoció de les institucions culturals, per la qual cosa considerem fonamental estudiar-los. Amb aquesta propòsit pretenem mostrar la varietat de casuístiques possibles, tot analitzant noves formes a través de les quals les institucions tradicionals poden ampliar les seves repercussions en el territori.

Així, en la present recerca, hem apostat per treballar entorn a les institucions culturals, tot entenent-les com una plasmació de polítiques i recursos majoritàriament públics en unes infraestructures amb una estructura mínima, permanent o temporal, enfocada al conjunt de la ciutadania i implantada predominantment en l'espai urbà.

2.1.2.- Màrqueting

Un segon terme a tenir present de cara a l'acotació del treball és "màrqueting". En el present apartat realitzarem, abans d'entrar a tractar el tema del capítol, una breu introducció de dos dels components principals del màrqueting; la comunicació i la imatge. Posteriorment ens centrarem en el màrqueting pròpiament dit, tot prestant una especial atenció al màrqueting de les zones urbanes.

Abans d'iniciar la discussió, però, exposarem alguns conceptes, per tal d'evitar possibles confusions. Sovint, comunicació, promoció, màrqueting i publicitat s'interpreten com a sinònims, quan en realitat no és així. La publicitat és una eina de promoció i la promoció una de les quatre variables clàssiques de tot programa de màrqueting (preu, producte, emplaçament i promoció). A més, la promoció és una de les possibles eines de comunicació; un instrument per a transmetre un missatge (Colbert & Cuadrado, 2007).

Comunicació

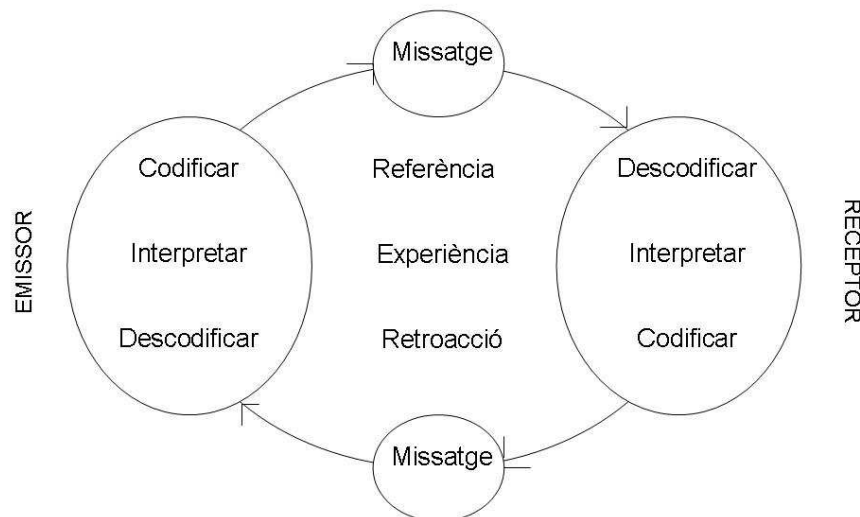
L'ús que s'ha fet de la comunicació ha variat en els últims anys. A la dècada dels vuitanta la paraula clau era "comunicar", i per això es recorria a qualsevol element. Actualment, aquesta visió ha donat pas a una política més selectiva, en què la publicitat tradicional està deixant pas a noves eines de màrqueting (Rosemberg, 2000). S'hi dedica proporcionalment menys diners i l'exigència de rendibilitat és més forta. En l'àrea pública, el control polític sobre les campanyes ha augmentat. A més, s'ha passat a considerar que els recursos destinats a aquest camp són inversió, no una despesa (Puig, 2003, p. 145). El canvi fonamental ha estat l'acceptació general que, avui en dia, la comunicació i sobretot les tecnologies de la comunicació, són agents que col·laboren, de forma important, en la transformació de les estructures organitzatives, així com en les relacions socials (Monaci, 2005).

La comunicació es caracteritza, en línies generals i segons la definició de Cameron (1968), per l'existència d'un emissor, un mitjà i un receptor. Altres autors (Knez & Wright, 1970) van aprofundir en aquest estudi en establir que la comunicació actuava com un cercle, on el receptor acabava actuant d'emissor. Més recentment, Miles (1985) va afirmar que el que era important tot al llarg del procés comunicatiu era el públic. Aquest fet implica que les activitats secundàries que les institucions culturals porten a terme, com el disseny, la producció, els programes didàctics, el màrqueting o la publicitat, tenen la seva importància. Miles fou, a més, el primer autor que parlà del públic com un component essencial de la comunicació, a través de processos bidireccionals (Monaci, 2005).

Ara bé, el model més habitual de referència en la temàtica és el proposat per Wilbur Schramm l'any 1954. Segons aquest model (citats per Greffe, 1999), la comunicació

implica diversos elements: identificar l'emissor i el receptor, la codificació necessària per transmetre el missatge, el missatge en ell mateix, la descodificació en tant que comprensió efectiva per part del receptor, els camps d'experiència passades de les parts implicades, l'esquema de referència i la retroacció o percepció per part de l'emissor de com el receptor ha rebut el missatge.

GRÀFIC 2.1.- MODEL DE SCHRAMM



Font: elaboració pròpia a partir de Greffe, 1999

D'aquesta manera, es pot afirmar que qualsevol estratègia de comunicació ha de complir amb una sèrie de requisits com són (Frank, 1986):

- Existir i ser coneguda
- Tenir continuïtat
- Diferenciar-se d'altres estratègies
- Ser clara
- Basar-se en opcions realistes
- Declinar-se en funció dels mitjans
- Oferir coherència
- Tenir el favor dels treballadors (públic intern)

A més a més, aquests requisits s'han d'utilitzar per arribar a uns objectius clars. En aquest sentit, actualment es considera que, en línies generals, la comunicació hauria de tenir tres grans objectius (Colbert & Cuadrado, 2007):

- Informar: aconseguir que el consumidor sàpiga de l'existència d'un producte
- Persuadir: convèncer els consumidors perquè comprin el producte
- Educar: proporcionar als consumidors les eines i els codis que necessiten per avaluar les característiques específiques del producte

Els tres objectius tindran un impacte directe en la imatge generada, tal i com analitzarem a continuació.

La imatge

La imatge és un camp complex. Aquest fet es deu a l'àmplia gamma de factors que poden influir en la seva formació (Mayo & Jarvis, 1981; Ahmed, 1994). La imatge reproduïx símbols amb un significat que ha estat construït i difós socialment (Galí & Donaire, 2005). Són percepcions individuals, introspeccions subjectives construïdes en la ment. En altres paraules, les imatges donen significats que són interpretats en base a la seva percepció, però condicionats pels "filtres" psicològics, antropològics, geogràfics, culturals i familiars (Mackay & Fesenmaier, 1997). Així mateix, la imatge és un escenari de desitjos, idees, impressions i percepcions que construïm mentalment (Crompton, 1979; Kotler, Haider & Rein, 1993). Un conjunt de factors que dificulten la seva fàcil avaluació. En conseqüència, en el present epígraf no entrarem en definicions tancades sobre què és la imatge, que només ens portarien a allunyar-nos dels objectius de la recerca, sinó que ens centrarem a oferir, per contextualitzar la recerca, alguns exemples de les classificacions més habituals aplicades a la imatge.

Així, segons una de les visions més habitualment acceptades (Smith, 2005), la imatge es dividiria en diferents components cognitius (de coneixement) i afectius (de sentiments). La dicotomia cognitiva – afectiva ha estat utilitzada per múltiples autors, encara que sovint amb diferent terminologia (per exemple, Boulding, 1961; Echtner & Ritchie, 1993; Gartner, 1993 i 1996; Dann, 1996; Baloglu & Brinberg, 1997; Um, 1998). Altres autors han utilitzat teories semblants per parlar del significat subjectiu de les imatges, utilitzant termes com *common image* (Harvey, 1973; Walmsley & Lewis, 1993) o *collective images* (Lynch, 1960; Richards & Wilson, 2004).

Una altre divisió habitual és la que es realitza en funció de la temàtica. Dilley (1986), va apostar per classificar la imatge en quatre components principals: paisatge i natura, cultura, serveis i oci. Posteriorment Walmsley & Young (1998) van dividir la imatge en funció d'on es posava l'èmfasi, si en la part de percepció – cognició o en la part d'avaluació (Downs, 1970; Rapoport, 1977; Selby, 2004). Una interpretació complementària d'aquesta visió és la que estudia la imatge des de la teoria de la comunicació i se centra en estudiar cada un dels seus elements: canal, audiència o missatge, entre altres (Font, 1996, Smith, 2005).

Igualment hi ha qui centrà els seus estudis d'imatge en una aproximació basada en l'anàlisi de les contradiccions i paradoxes com a eina d'estudi de la realitat (Urry, 1990; Minca, 2002). L'anàlisi qualitatiu dels continguts es basa en la confrontació entre una imatge i la seva anti-imatge: antic – modern, real – imaginari o romàntic – il·lustrat, entre altres (Galí & Donaire, 2005).

Per últim, en la majoria d'àrees d'estudi, el gruix de les recerques recents interpreten la imatge com una percepció. En aquest sentit, la teoria de la gestalt afirma que la percepció humana és holística, és a dir, l'univers es construiria a partir d'unitats que formarien un tot de creixent complicació (Antrop & van Eetvelde, 2000). A tall d'exemple, Smith (2005) ha estudiat l'evolució de la imatge de Barcelona partint de la idea que està formada per significats relacionats amb el medi urbà, els quals poden ser alterats si s'encoratja els destinataris a extreure'n actituds positives.

Generalment es considera que l'ús de la sinècdoque i la connotació són els dos principals mecanismes per al canvi de la imatge d'un destí. Sinècdoque és el terme que defineix quan una part és utilitzada com a suport del tot o quan el conjunt s'utilitza per representar una part. Un exemple és quan algun festival s'utilitza per a recordar una ciutat (o una ciutat només és recordada per un festival): un exemple en seria la ciutat de Cannes en relació al cinema. El mateix es pot aplicar a monuments com la torre Eiffel o la Sagrada Família, així com alguns esdeveniments especials com els Jocs Olímpics de Barcelona'92 (Brown *et al.*, 2002). En canvi la connotació es pot considerar com una segona manera d'abordar el canvi d'imatge d'una ciutat, aquest cop a través de la generació de suggeriments, previstos o imprevistos, que passaran a relacionar-se amb una determinada ciutat. Un exemple seria el naixement d'un artista esdevingut famós i que s'associa a una determinada ciutat, com és el cas de Dalí i Figueres. Les ciutats que millor utilitzen aquestes dues eines són aquelles que poden aconseguir un major èxit en el seu canvi d'imatge (Smith, 2005). Aquest fet ha comportat que alguns autors defensin que, almenys a Europa, és el públic i no les marques qui crea les imatges (Zukin, 1995; Klein, 2002).

Des del camp de la geografia s'han realitzat importants estudis sobre la imatge. Així, pel que fa al camp conceptual, s'ha teoritzat entorn a la definició d'imatge de lloc (*place image*), especialment des de la geografia del comportament (*behavioural geography*). Alguns autors (Pocock & Hudson, 1978; Golledge & Stimson, 1997; Nasar, 1998) han diferenciat entre un comportament "designatiu" de la imatge i un comportament "valoratiu". El comportament designatiu, o informal, faria referència a la categoria dels elements cognitius de l'entorn. El comportament valoratiu (*appraisive*) es referiria a les sensacions, valors i significats, o el que és el mateix, a quins serien els sentiments respecte al lloc. Aquest componen valoratiu podria dividir-se, al mateix temps, en dos elements (Pocock & Hudson, 1978; Wilson, 2002): avaluatiu, que tracta les expressions com opinions (Nasar, 1998; Walmsley & Young, 1998) i afectiu, que analitza les especificacions de les preferències (Gartner, 1993; Dann, 1996).

L'estudi de la imatge és un element complex, donades les múltiples facetes immaterial que entren en jocs. No obstant, la producció de la imatge no s'acaba "fent la foto", és necessari definir una estratègia abans de crear una imatge i preveure'n la distribució. A més, les imatges soles no serveixen per a res si no existeix una interacció amb la

utilitat social. Existeixen múltiples imatges de ciutats que no remeten a res més que a una idealització.

En l'ús de la imatge s'haurà de tenir present que no parlen per si soles, si no que cal parlar d'elles. El seu valor no depèn únicament de la qualitat intrínseca, sinó de l'ús que se'n fa, del seu valor icònic. A més, té un paper determinant en el procés decisional d'adquisició, ja que influeix sobre les expectatives i sobre la percepció de qualitat de tot producte, inclosa la ciutat. Així, la imatge defineix els límits de les activitats possibles en una ciutat (Ave & Corsico, 1994).

De fet, els diferents estudis realitzats s'han centrat més en les estructures estàtiques que no pas en la natura dinàmica de la imatge (Baloglu & McCleary, 1999). En aquest sentit, existeixen discussions acadèmiques per definir la mesura exacta en què els dos processos conviuen. Segons la teoria de Lerivray (1975), actualitzada per Poutet (1995), es considera que en gran mesura la imatge actual d'una ciutat és herència directa dels ideals romàntics creats al segle XIX. Altres autors (Miossec, 1977b; Martínez, 1996; Tresidder, 1999) consideren que la construcció de la imatge també depèn d'un cert procés de transformació. Ara bé, on hi ha unanimitat és a considerar que la imatge de la ciutat és una construcció social (Ledrut, 1973; Legates & Stout, 1996; Marchand, 2005). Per tant, són els homes i les societats els que defineixen com representar les coses, no les coses per elles mateixes (Rosemberg, 2000; Smith, 2005).

La imatge projectada per una ciutat es basa en dues vessants: la cognitiva (real) i l'afectiva (percebuda). Entre els elements cognitius es trobarien aquells atributs pels quals un individu coneix o identifica les característiques de la ciutat, mentre que els elements afectius fan referència a les actituds i sentiments dels individus cap a la ciutat en qüestió, desenvolupats a través d'experiències passades relacionades amb el lloc, els seus habitants i els objectes i organitzacions que hi entren en relació.

La imatge de la ciutat és el resultat d'un complex sistema d'identitat local que inclou un conjunt de creences, idees i impressions que cada persona, de manera independent, pugui tenir. És a dir, una construcció mental basada en nombrosos elements que influeixen en la percepció de l'objecte mateix. Es tracta, doncs, d'un concepte simbòlic, que existeix únicament en tant que un individu ha donat un cert significat a un objecte en relació a altres objectes (Kotler, Haider & Rein, 1993).

Ara bé, en cap cas podem considerar la imatge d'una ciutat com estàtica. És necessari reciclar-la permanentment, tot agregant-li nous significats. La imatge de la ciutat, com qualsevol altre tipus d'imatge, està subjecta a un procés de canvi i continuïtat. No es construeix espontàniament, sinó que es crea en una relació subjectiva amb el món; és una imatge produïda voluntàriament que, per tant, ha de ser llegida com un discurs (Rosemberg, 2000).

Aquest reciclatge, però, s'ha de fer de manera prudent (Sánchez, 2003, p. 92). Generalment, la renovació de la imatge es realitza a través de la incorporació de nous valors culturals i nous patrons de vida referenciats en la societat urbana globalitzada. D'aquí que la creació i aplicació d'una nova imatge no sigui, habitualment, una tasca fàcil. Moltes realitats locals tenen una capacitat creativa dèbil per elaborar projeccions, idees i escenaris diversos dels actuals. Entre els perills més habituals hi ha les evocacions del passat, que poden esdevenir estèrils i autoreferenciades i que no aconsegueixen generar elements innovadors, com per exemple, antigues ciutats mineres que s'han promocionat, fins dates recents, en termes avui passats (Leeds, Lens o Sùria).

Un segon error, habitual, es produeix en casos en què la imatge existeix en termes de potencialitat, però no se sap comunicar i vehicular fora d'àrees molt restringides de públic (ciutats especialitzades en un determinat sector, com Tolosa de Llenguadoc amb l'aviació, però pràcticament desconegudes en altres camps). L'existència d'una imatge dèbil, fragmentada o no adaptada a la realitat pot acabar afectant el desenvolupament futur de la ciutat.

Una altra equivocació comuna és pensar que la ciutat, a nivell urbanístic, comercial i econòmic, ha estat planificada per a les noves funcions que se li exigeixen i no es preveuen adaptacions en el "producte" ciutat, sinó únicament la seva promoció. Un nou error, ja que la promoció, per si sola, molt difícilment aconseguirà canvis profunds i duradors en la ciutat.

Així mateix, es pot donar que un èxit espectacular de la imatge d'una ciutat sigui contraproductiu. Un dels màxims exemples n'és Venècia, on l'elevat nombre de visitants ha portat que la ciutat generi actualment una imatge negativa, amb massificació, expulsió dels habitants o èxode de les empreses. Fins i tot la Universitat preveu traslladar-se a la perifèria, incapaç de competir amb el sector turístic per aconseguir una ampliació (Savino, 2006). Altres exemples podrien ser determinades parts de Roma (centre històric), Barcelona (Rambles i Barri Gòtic) o París (Montmatre), tot i que la majoria de grans centres turístics sofreixen, en zones puntuals, aquesta concentració.

Igualment cal prevenir la creació d'excessives imatges fragmentàries que poden generar confusió entre el públic (Evans, 2003). És més recomanable apostar per una imatge forta, consegüent amb ella mateixa i limitada a un cert segment, que no pas generar múltiples imatges que es contradiguin entre elles mateixes. En aquest sentit cal evitar, per exemple, les accions que porten a terme determinades ciutats de la costa que aposten, al mateix temps, per una imatge de turisme familiar i un ambient nocturn d'oci i festa. De mantenir les dues estratègies la imatge de turisme familiar es pot veure eclipsada per la d'oci nocturn, fet que comportaria reticències entre el públic potencial per visitar la ciutat.

Per aconseguir que les imatges creades no es contradiguin entre elles és fonamental el *compositioning*, és a dir, la unió de la imatge de diferents marques per obtenir un posicionament únic en el mapa perceptiu del client (Ferrari, 2002). I és que des dels anys vuitanta, la producció d'imatge per part de les ciutats ha anat en augment, tot provocant certes tensions. Ara bé, la realitat, en molts municipis, és que un conjunt de submarques departamentals malviuen en competència amb la marca corporativa de l'organització. S'exagera la submarca: cultura, urbanisme, neteja o educació, en detriment de la marca municipal (Puig, 2003, p. 89).

Per tant, està clar que la producció d'imatges té un paper cada cop més rellevant en la formulació de noves estratègies econòmiques i urbanes orientades, sobretot, a la internacionalització de les ciutats, però també a l'obtenció de notables efectes interns, particularment en el que es refereix a la construcció d'una àmplia adhesió social a un determinat model de gestió i d'administració de ciutat (Sánchez, 2003, p. 25). Ara bé, com hem apuntat, la construcció d'una imatge és un element complex, amb moltes potencialitats però també molts perills. La seva gestió es pot realitzar a través de diverses eines, entre les més habituals de les quals trobem el màrqueting, en què centrarem el següent epígraf.

Màrqueting

La interrelació entre imatge i màrqueting és un fet, ja que el coneixement de la marca (*brand knowledge*), element fonamental del màrqueting, té dos components bàsics: la consciència de la marca (*brand awareness*) i la seva imatge (Ferrari, 2002).

El màrqueting no és una disciplina autònoma, sinó un mètode per aplicar a diversos camps: s'utilitza en les principals accions de projecció i gestió i té com a objectiu fer més eficients les accions que s'inicien en l'àmbit d'una col·lectivitat, compatibilitzant-les i optimitzant-les. Per aquest motiu hem considerat adient fer-ne una petita introducció abans d'entrar a descriure com s'aplica a la ciutat.

Aquest fet es tradueix en un interès pel màrqueting des de diferents àrees de coneixement: com una forma de comunicació (Burgess & Wood, 1988); com a control social (Debord, 1994; Klein, 2002; Sánchez, 2003); com a forma de governança urbana (Stoker & Mossberger, 1994) o com una estratègia local (Watson, 1991; Barke & Harrop, 1994; Bramwell & Rawding, 1996).

El desenvolupament del que es coneix actualment com a màrqueting s'ha produït en paral·lel al desenvolupament del món desenvolupat. Al llarg del segle XIX, l'oferta generava la demanda; el consumidor mitjà no tenia recursos econòmics i per aquest motiu les empreses no hi prestaven cap tipus d'atenció. La distribució dels béns es trobava a mans de petites empreses productores i petits comerciants. Era el mercat del venedor, no el del comprador (Colbert & Cuadrado, 2007).

La situació va començar a canviar a la dècada dels cinquanta del segle XX. És en aquesta època quan alguns autors (Salone, 1994) situen els orígens del *city marketing*. Concretament en la *marketing geography*, desenvolupada per estudiosos nord-americans a partir dels anys cinquanta i a Europa a partir dels setanta. L'objectiu de les recerques de la *marketing geography* passaven per localitzar ciutats o emplaçaments ideals per situar-hi un comerç (van den Berg, 1987; Borchert, 1994), tot contribuint a posar les bases d'uns incipient instruments que a la llarga servirien per promocionar el conjunt de la ciutat.

Aquest fet puntual va coincidir amb un canvi més general en les estratègies de màrqueting: el desplaçament de l'objecte d'estudi des del producte i les vendes (un producte es ven si es promociona bé) cap a un màrqueting centrat en el consumidor. Fins aquell moment, el màrqueting, més que aplicar una sèrie de principis i regles, s'havia centrat en gestionar la funció en sí: anàlisi, planificació i acció.

La situació començarà a canviar a partir de 1948 quan James Culliton encunyà el terme *marketing mix* per descriure, per primer cop, la combinació d'elements clau implicats en qualsevol decisió de màrqueting (Colbert & Cuadrado, 2007). Aquest fet anunciava l'arribada del màrqueting modern caracteritzat per un interès creixent pel rol de les forces del mercat (comportament de compra del consumidor, dels intermediaris, dels competidors i del sector públic) i els elements de màrqueting (planificació del producte, preu, distribució, promoció, serveis i recerca i anàlisi de la informació). El gran canvi, però, vindrà quan l'any 1960 McCarthy reorganitzà aquests elements entorn al que des de llavors seran conegudes com *les 4 P*, anomenades així per les inicials de les paraules angleses que definien les bases del màrqueting: lloc, promoció, preu i producte (*Place, Promotion, Price, Product*).

Durant els anys setanta, el màrqueting va passar d'una planificació general i estàndard a una d'especialitzada. Va ser també el moment en què va aparèixer el màrqueting social, el qual afirma que el deure de les organitzacions és determinar les necessitats, els desitjos i els interessos del mercat i aconseguir satisfer aquestes necessitats de manera més eficient que els competidors (Colbert & Cuadrado, 2007). L'aparició del màrqueting social obriria les portes, posteriorment, a l'ús del màrqueting en organitzacions sense ànim de lucre. A partir de la segona meitat dels setanta i durant la dècada dels vuitanta, el màrqueting va ampliar la seva influència a nous camps com les indústries de serveis, incloent clarament per primer cop la cultura (encara que ja havia estat citada per Kotler, considerat com a "pare" del màrqueting modern, l'any 1969). Aquest procés coincideix, durant els anys vuitanta, amb el pas dels governs locals de simples gestors a empresaris i contractistes (Harvey 1989). D'aquesta manera el màrqueting passa a ser entès com un procés de gestió responsable de la identificació, anticipació i satisfacció de les demandes dels clients (en el cas del present treball, les ciutats) d'una manera econòmicament rendible (Bath, 1987, p. 89)

Els anys noranta es caracteritzaran per nous canvis. Kotler, Haider & Rein afirmarien en el seu clàssic *Marketing Places* (1993) que els quatre elements bàsics pel màrqueting d'una ciutat eren la imatge, les infraestructures, els atractius i la gent. L'anàlisi d'aquests elements resulta fonamental per establir els objectius i les estratègies de màrqueting de la ciutat. Kotler (*et al.*, 1999) afirmarien posteriorment que tot i conservar la premissa que el client era el centre de tot, era necessari passar de la "asimetria informativa" (tot el control és dels proveïdors, unidireccional) a una "democràcia informativa" (diàleg). Igualment és decantà per un abandó de les 4P en favor de les 3V: valor de client, valor de proposta i valor d'empresa (Kotler *et al.*, 1999).

Actualment, les noves tendències del màrqueting apunten cap al rol que juga com a funció de les organitzacions; conjunt de processos per crear comunicar i lliurar valor als clients i per gestionar les seves relacions mitjançant procediments que beneficiïn l'organització i tots els interessats. Igualment es continua apuntant l'abandó de les 4 P per donar més valor als processos de creació de valor, tant dins de l'organització, com de cara als seus clients. Finalment, també s'aposta per una major fidelització dels clients, ampliant la relació a través d'activitats diverses (*Estar al dia*, 2004, p. 2).

Igual com passa en la definició, el màrqueting també ha adaptat les seves eines als nous costums dels clients. Així, si tradicionalment, el màrqueting era vendre un producte definit, avui es pot entendre com l'adaptació dels productes al que el consumidor vol.

Aquesta evolució general del màrqueting també ha tingut repercussions concretes en la manera de treballar de les ciutats. La teoria referent a la seva promoció ve de lluny i té un origen majoritàriament nord-americà (Rainisto, 2003). Un exemple d'aquest fet és el llibre de McDonald (1938) *How to promote Community and Industrial Development*. Ara bé, com es veurà àmpliament més endavant (vegeu apartat 2.2) les bases que van fer possible l'aparició del màrqueting de les ciutats va ser el pas, durant els anys setanta, d'una societat basada en el *managment* (típic dels seixanta) al *entrepreneurial* (Harvey, 1989). Aquest primer canvi es va complementar amb l'aparició del màrqueting social, que permetia aplicar el màrqueting a organitzacions sense ànim de lucre, tot posant les bases del desenvolupament del màrqueting dels llocs (Kotler, 1984).

A nivell teòric, existeixen diferents enfocaments sobre els estudis de màrqueting urbà. Ara bé, hem considerat que la més habitual és la de diferenciar el màrqueting en tres grans agrupacions temporals: *Place Promotion* (o *place image*), *Place Selling* i *Place Marketing*. Existeixen altres neologismes generats per la novetat de l'ús del màrqueting, com *Stadtmarketing*, *City marketing*, *Selling of cities*, *Marketing places*, *Promotion of urban places* o *Place-branding* però són els tres termes mencionats en primer lloc els que han estat majorment reconeguts en la literatura científica.

Així, per la *place promotion* un dels textos de referència va ser el llibre del mateix títol editat per Gold & Ward (1994). Els diferents articles inclosos analitzen un seguit d'exemples referents a la promoció de la ciutat, tot basant-se en les diferents imatges com a recurs turístic de les ciutats. Gallarza (2001) apunta que existeixen tantes definicions de *place image* com escrits sobre el tema, però segons Gold & Ward (1994, p. 2) es pot considerar que la "*place promotion* és l'ús conscient de la publicitat i el màrqueting per comunicar un seguit de localitats geogràfiques o àrees a un públic predeterminat". En aquest sentit, moltes de les activitats estaven adreçades a atreure nous habitants o vendre llocs potencials de la ciutat com si fossin realitats tangibles. Determinats estudis mostren com a principis dels vuitanta aproximadament el 70% de les ciutats britàniques realitzaven campanyes d'imatge d'aquest tipus (Mills & Young, 1986). Fora de la Gran Bretanya el percentatge era menor, però estava en augment, especialment gràcies a la presència del turisme (Jeffrey, 1990; Law, 1992). De fet, durant aquesta etapa, la comunicació turística era el focus de la competició entre ciutats, encara que en les campanyes d'origen més antic apareixien també els recursos industrials.

La segona gran tendència va ser el *place selling*. En aquest cas el llibre de referència és *Selling the City* d'Ashworth & Voogd (1990). El clàssic de Kearns & Philo (1993), tot i el seu títol (*Selling Places*) es correspondria a la categoria de *place promotion* (Rainisto, 2003). El *place selling* es basaria més en la idea que la ciutat és un recurs cultural i que la promoció urbana s'ha de basar en l'art públic o els festivals. En aquest sentit, l'objectiu del *place selling* seria aconseguir que les activitats urbanes estiguin tan a prop com fos possible de les demandes de determinat sector per tal de maximitzar l'eficiència social i econòmica de l'àrea (Ashworth & Voogd, 1990). Aquesta visió sorgeix arran de la desindustrialització de les ciutats dels anys setanta, quan es comprovà que si bé la ciutat no era atractiva per a la producció, era plenament atractiva per al consum. En aquest context, als vuitanta, els governs municipals decideixen transformar-se en motors del canvi de les ciutats per atreure serveis, turistes, oci o indústries dites culturals (Selby, 2004) i s'inicia una competició entre àrees urbanes de cara a atreure tot tipus d'activitats.

Finalment, pel que fa al *place marketing*, inclou el sector públic i privat i a diferència del *place selling* es prepara clarament per competir amb altres ciutats, ja que cada cop són més les ciutats que realitzen les mateixes activitats per atreure els mateixos usos. A Europa existeix literatura referent al tema des dels anys vuitanta, però va ser a partir dels anys noranta quan el *place marketing* va passar d'activitat quasi amateur a professionalitzada, capaç de moure quantitats importants de diners arreu del món (Holcomb, 1990). El treball entorn al *place marketing* és relativament recent i no existeix, actualment, una definició acceptada unànimement. Tot i això, s'ha portat a terme un important esforç per desenvolupar-lo (Van der Meer, 1990; Ashworth & Voogd, 1994; Castells & Hall, 1994; Dematteis, 1994; Gold, 1994; Jensen-Butler, 1997; Kotler *et al.*, 1999; Hall, 2000; Porter, 1989 i 2001; Ward, 2002). Per tant, podem

considerar que el *place marketing* ha passat per diverses etapes: la dels “perseguidors de somnis”, la de la recerca d’unes determinades indústries i unes millors infraestructures i la tercera i actual, basada en la competitivitat, selecció i sofisticació de la imatge del lloc (Kotler *et al.*, 1999).

En aquest sentit, el *place marketing* és un pas endavant respecte al *place selling*, ja que deixa de basar-se en actuacions aïllades per fixar-se en objectius clars. I és que el *place marketing* posa una atenció especial en els components estratègics del concepte, la posició de la ciutat i la diferenciació entre llocs. A més, els públics als quals es dirigeix el *place marketing* són grups socials específics. Les temàtiques també acostumen a ser noves, amb predominis de temes com la qualitat o el medi ambient.

Importància del màrqueting urbà

El màrqueting urbà és una eina, aplicada a la ciutat que, tot i compartir bona part de la base teòrica amb el màrqueting territorial, té les seves especificitats. Així, segons Lawless (1993), el màrqueting territorial pot ser definit com un procés ampli, que engloba escales regionals i nacionals, que pot incloure tots els sectors econòmics i que s’orienta més cap a la demanda. Per aquest motiu seria fàcil associar el màrqueting territorial al màrqueting urbà (Ave & Corsico, 1994). Ara bé, existeixen diferències. En aquest sentit resulta il·lustrativa la classificació que realitza Friedman (2002) en què s’apunten les característiques del màrqueting urbà en comparació amb el màrqueting territorial:

TAULA 2.2.- COMPARACIÓ ENTRE MÀRQUETING URBÀ I MÀRQUETING TERRITORIAL

	Màrqueting urbà (Kearns & Philo, 1993)	Màrqueting territorial (Friedman, 2002)
Espai	ciutat	ciutat regió
Periodització	llarg termini	curt termini
Abast	especialment econòmic	múltiples objectius
Factor de	exogen (inicialment)	endogen
Mode	competició	col·laboració
Base	estreta/tecnocràtics	inclusiva/ democràtica
Sostenibilitat	pobra	bona

Font: elaboració pròpia

Per tant, unes diferències en camps com l’ambició territorial i temporal de les actuacions, els objectius i els mitjans necessaris per a posar-les en marxa que demostren les diferències existents entre màrqueting urbà i territorial. Un element que caldrà tenir present, tot i que com hem apuntat en la introducció, en la present recerca

únicament ens centrarem en el màrqueting urbà; l'anàlisi exhaustiva de les actuacions de màrqueting territorial sobrepassaria els objectius fixats.

Entrant ja de ple en el màrqueting urbà, Van den Berg, Klaassen & Van der Meer (1990, citats per Van den Berg, Braun & Otgaar, 2002) el defineixen com el conjunt d'activitats pensades per optimitzar les funcions urbanes i satisfer les esperances dels ciutadans, les empreses, els turistes i els altres possibles visitants. Ashworth & Voogd (1990) complementen aquesta definició afirmant que el màrqueting urbà és un procés a través del qual les activitats urbanes són el més pròximes possible a la demanda d'un públic concret, amb l'objectiu de maximitzar la funcionalitat econòmica i socials de l'àrea implicada i d'acord amb qualsevol objectiu que s'hagi pogut establir. Així mateix també es pot afirmar que el màrqueting urbà és el coneixement de l'avantatge de l'obtenció d'inversions privades per part d'una ciutat i de l'establiment d'estructures de col·laboració per aconseguir aquest objectiu. Per tant, és un mètode que tendeix a l'optimització de la síntesi de les accions urbanes (Ave & Corsico, 1994).

Les campanyes de màrqueting urbà són, però, complexes i inclouen amplis processos de reestructuració que comprenen des de la renovació de les infraestructures, a la mobilitat, passant per les telecomunicacions, la creació de noves àrees residencials o de lleure, la creació d'incentius al creixement dels serveis, el turisme, el desenvolupament dels atractius culturals o la realització de congressos i grans esdeveniments esportius, culturals i de negocis, entre altres actuacions. Són iniciatives basades en el consum d'espai (Sánchez, 2003, p. 383 – 384).

El que diferencia les experiències recents de les del passat és precisament el fet que actualment no es promocionen localitzacions, serveis o sòls, sinó les ciutats *in sé*: l'urbanisme, el sistema de relacions socials i mediambientals o l'espectacle de la ciutat. La promoció dels factors de producció ha passat a un segon pla (Ave & Corsico, 1994). Així, en aquests moments, el màrqueting urbà comprèn bàsicament quatre tipus d'accions (Ferrari, 2002):

- Projecció eficaç de les característiques de l'àrea, dels elements distintius i els serveis oferts
- Creació d'incentius per augmentar l'atractivitat del territori
- Oferta eficaç i fàcilment accessible de serveis i productes
- Promoció dels avantatges competitius de l'àrea

Ara bé, com hem apuntat, aquestes accions de màrqueting utilitzaran unes eines específiques del màrqueting urbà, que el diferenciaran del màrqueting purament de producte. Aquestes eines s'analitzaran al següent epígraf.

Especificitats del màrqueting urbà

Com hem vist al llarg del present capítol, actualment està plenament acceptat que els espais, territoris i ciutats, puguin ser tractats com marques idèntiques a altres productes o serveis i com a tals, difosos a partir del màrqueting (Keller, 1998; Kotler *et al.*, 1999; Hankinson, 2001; Killingbeck & Trueman, 2002). En conseqüència, el màrqueting urbà no és un tipus específic de campanya publicitària, sinó un mètode per posar en comú demandes concretes i accions de l'administració local, amb un objectiu concret (Krantz & Schätzl, 1998). Per tant, el màrqueting urbà pot ser plenament considerat com a màrqueting, ja que utilitza els mateixos recursos que qualsevol altra actuació, tot i que existeixen un seguit d'especificitats pròpies adaptades al context urbà (Ashworth, 1994).

L'analogia entre ciutat i producte necessita, però, algunes adaptacions per aconseguir uns resultats satisfactoris (Ashworth, 1994; Salone, 1994). Massa sovint el màrqueting urbà es veu com instrument d'unes entitats, les ciutats, que com les empreses serien homogènies, quan en realitat l'ús del màrqueting com instrument per promoure les ciutats té un ús divers d'aquell per al qual va ser creat.

En primer lloc, cal destacar les pròpies diferències entre un producte purament comercial i la ciutat. En aquest sentit la ciutat es diferencia de la resta dels productes pel fet que:

- Cada agent ven un producte diferent dins del "producte" comú que és la ciutat
- La ciutat s'adreça, simultàniament, a diferents agents, tot adaptant-se a cadascun d'ells
- Es "ven" un lloc, però la compra no implica canvi de propietat
- La venda del producte "lloc" no implica la disminució de l'estoc de producte (sempre que no hi hagi conflicte entre compradors)

Pel que fa referència a la distribució, el producte urbà és, per la seva natura, immòbil en l'espai. L'oferta urbana resta rígidament relacionada amb el lloc de producció. Espai de producció i espai de mercat coincideixen. Així, a diferència d'altres productes, la ciutat és un producte rígid, privat de flexibilitat, lent en la seva modificació a través del temps. L'espai, l'urbanisme i el marc legislatiu són una massa inercial que alenteix els processos d'adaptació a les noves demandes socials i econòmiques.

Quant al valor, la producció del preu dels productes urbans és diferent de la dels béns de consum. Els costos dels serveis públics poden obeir a costos efectius, però també a oportunitats polítiques o necessitats d'aconseguir ingressos per a les arques municipals. En conseqüència, els preus són indirectes, intangibles, ja que el preu pagat en unitats monetàries només reflexa parcialment el cost del producte (Ashworth, 1994). És a dir, el cost econòmic de visitar una ciutat tendeix a ser inferior al cost real de manteniment de la ciutat i els seus serveis.

A més hem de tenir present que en un context de lliure mercat, el màrqueting urbà pot generar uns augments de costos, degut a la competència entre ciutats. Uns costos que s'hauran de tenir presents. En aquest sentit, un dels màxims exemples és la promoció de les ciutats candidates a acollir els Jocs Olímpics, especialment els d'estiu. L'augment del número de ciutats interessades a presentar la seva candidatura s'ha traduït en un augment de les despeses relacionades amb el procés (representació, publicitat, informació o preparació dels dossiers) fins a extrems fins fa poc impensables.

Respecte a la promoció, el màrqueting urbà no pot ser reduït únicament a aspectes relacionats exclusivament amb l'emissió dels missatges. La promoció ha de tenir present que emissió i recepció es confonen en la ciutat i que cada ciutadà influeix en la imatge de la ciutat. En aquest sentit és important subratllar que el tractament de la ciutat com una *place* o *place product* implica problemes de definició i delimitació, ja que es pot considerar la ciutat com a contenidor de diferents productes i com a producte en sí mateix.

El producte "ciutat" pot ser (i de fet és així en la majoria de les ciutats) dividit en diferents béns i serveis que són els que consumeixen directament els ciutadans (Salone, 1994). Ara bé, en poc casos estem parlant de la totalitat d'elements possibles o potencials, si no d'una tria a partir de la qual resultarà el producte.

En les campanyes de les ciutats és desitjable, tot i que són poques les ocasions en què es realitza, una segmentació total dels públics per evitar acusacions de marginalització o favoritisme cap a certes parts (Ave & Corsico, 1994, p. 91). Una ciutat que aspiri a crear una imatge en què tots els ciutadans se sentin identificats no pot deixar de banda, per exemple, la "ciutat dormitori" i promocionar, únicament, la ciutat de compres, sota el risc d'acabar creant rebuig entre la pròpia població. És desitjable evitar que el missatge sigui únic i construir, així, una representació col·lectiva de la ciutat, a través del màrqueting, que no busqui legitimitzar el projecte, sinó permetre una apropiació material i simbòlica de la ciutat per part dels seus habitants (Rosemberg, 2000). Per tant, el màrqueting urbà ha de jugar el rol d'instrument integrador, tot i que també pot comportar una exclusió major per als possibles segments de població que quedin fora de la imatge generada (Robins, 1991; McGuigan, 1996; Harvey, 2000).

Igualment, s'ha de tenir present que determinats sectors de la ciutat no representaran mai una demanda, sinó només necessitats, en gran part perquè els seus recursos econòmics impediran que aquests ciutadans esdevinguin clients (Ave & Corsico, 1994). Per tant, la dificultat rau a establir quins productes es promocionaran i per què, ja que necessàriament molts aspectes de la ciutat en quedaran fora.

Una altra diferència major entre ciutat i empresa és el fet que a diferència d'aquestes últimes, el màrqueting urbà l'apliquen uns dirigents (els responsables polítics), elegits pel ciutadà – client per un període de temps renovable però determinat. La situació és, per tant, diferent del cas de les indústries on són els socis o els accionistes, i no els clients, qui elegeixen els dirigents. Aquesta situació industrial sí que és anàloga a la de determinats segments de la població (turistes o immigrants sense dret a vot) que tot i ser “clients” de la ciutat no gaudeixen del dret a vot.

Una altra diferència important respecte a l'empresa és que en el màrqueting urbà poden existir, habitualment en el cas dels serveis públics, campanyes de “demàrqueting”, és a dir, que desencoratgin l'ús de determinats serveis per part de la ciutadania. Campanyes que serien impensables en altres camps d'actuació (Ave & Corsico, 1994): estalvi d'aigua o reducció de les visites a urgències mèdiques en són alguns exemples.

Finalment, caldrà tenir present el fet que les ciutats han de tenir present el seu entorn. Així, en primer lloc, hem d'assenyalar que tot i que les ciutats estan esdevenint cada cop més poderoses, no poden escapar-se de la “marca registrada” que representa l'estat en què es troben, que influirà de manera molt important en la seva pròpia marca (Kotler *et al.* 1999; Rainisto, 2003). Igualment, un segon element a tenir present és que caldrà preveure que a un nivell més proper es pot produir un “efecte ombra”: la imatge d'un lloc pot eclipsar la d'un lloc veí. Aquest efecte es pot produir, generalment, en dos casos; quan dues ciutats properes aposten de manera independent per un determinat sector i una de les dues ciutats està en posició clarament avantatjosa respecte a l'altre (cas per exemple de Torí i Milà en el camp de les fires, on Milà disposa d'una infraestructura clarament superior a la de Torí) o bé en el cas que dues ciutats pròximes apostin per camps completament diferents i contradictoris (cas viscut, per exemple, en múltiples ciutats rurals on enmig d'un context d'aposta pel turisme de qualitat algun nucli presenta projectes relacionats amb determinades indústries). Per aquest motiu, la promoció d'un lloc ha de tenir sempre present la que realitza el seu entorn immediat, tot coordinant esforços o adaptant-s'hi.

El màrqueting de les institucions culturals

Actualment, com reconeixen molts autors i com pot constatar tothom que hagi tingut a les mans qualsevol tipus de document promocional o visitat qualsevol pàgina web de promoció del territori i d'atracció d'inversions, els equipaments culturals tenen, habitualment, un pes important en la presentació d'un territori (Fondazione Fitzcarraldo, 2006). Per tant, qualsevol ciutat té interès en el bon funcionament de les seves institucions culturals. I és que res com aquestes entitats contribueix a generar una imatge positiva, ja que produeix representacions socialment durables que orienten les tries dels agents econòmics, polítics i socials (Sánchez, 2003). Així, el màrqueting dels equipaments culturals afavoreix la creació de connexions entre diversos aspectes,

fet que permet una millora de la imatge de la ciutat i que comporta, al seu temps, retorns importants. Per tant, la qualitat de la promoció relacionada amb l'oferta cultural constitueix un recurs que cap metròpoli pot deixar de banda, ja que contribueix, de manera essencial, al seu atractiu.

Les estratègies de comunicació de les institucions culturals (enteses com estratègies per afavorir la coherència, el consens i la continuïtat de la presència en els mitjans de comunicació) existeixen des de fa temps. Ara bé, ha estat en època recent quan el màrqueting de les institucions culturals s'ha convertit en una eina ambiciosa.

Produir una campanya de màrqueting per a un equipament cultural no vol dir "crear" imatges del no res, sinó "comunicar" una imatge existent (Ave & Corsico, 1994). Per a una bona campanya de màrqueting cal conèixer perfectament l'element que es promociona (sigui la ciutat, el museu o l'acte) i el públic al qual es dirigeix. Només un cop es coneixen aquests dos elements, la producció de la campanya pot començar. En aquest sentit, el coneixement de les institucions d'estudi és clau.

Aquest premissa xoca amb els escassos estudis existents sobre la comunicació de les institucions culturals (Landry, 2003). El bon coneixement de les institucions hauria de permetre desxifrar correctament els canals de la comunicació del propi equipament. Com hem apuntat en el capítol anterior, Cameron (1968) afirmava que la comunicació és caracteritzada per l'existència d'un emissor (qui exposa), un mitjà (les coses autèntiques, objecte central de la comunicació) i un receptor (el visitant). Aplicant aquest esquema als equipaments culturals donaria una estructura en la qual un director, que decideix la realització, per exemple, d'una exposició, codifica el missatge i l'emet, essent el mitjà principal de difusió l'objecte, i els mitjans secundaris la didàctica o les aparicions en fotografies. Aquesta exposició arribaria al visitant, que actuaria com a receptor i la descodificaria. El missatge seria confrontat amb el *feedback*, a través del qual retornaria el contingut i el missatge. Ara bé, hi ha una diferència fonamental entre la imatge i l'experiència. L'experiència inclou una impressió holística del lloc; la imatge prèviament assimilada del lloc (publicitat, informació en guies o comentaris de coneguts) Si no hi ha diferències majors entre la imatge percebuda en la visita i la generada anteriorment, la imatge que quedarà al visitant serà l'existent prèviament a la visita. Només en casos en què la diferència sigui important, ja sigui per a bé o per a mal, la imatge pròpia de l'experiència restarà visible i contribuirà a generar en altra gent una nova imatge, positiva o negativa en funció de la visita (Selby, 2004).

En el cas concret de les institucions culturals, existeixen diferents qüestions específiques que s'han de tenir present (Grefe, 1999). Una d'elles és la identificació de l'emissor. Pot ser encarnat per diferents organismes com una entitat central, un organisme autònom, el Ministeri de Cultura, l'ajuntament o el propi equipament. La comunicació conjunta és més eficaç globalment, però més abstracta; la individual, més

concreta, però difícilment funciona de manera global. Per tant, és aconsellable disposar dels dos tipus de comunicació, fet que obliga a coordinar esforços.

La definició del destinatari també posa problemes, ja que poden existir múltiples públics als quals dirigir-se: públic final, tutors en el cas d'escoles o usuaris indirectes, per citar-ne alguns exemples. Cada públic necessita uns missatges concrets que cal definir amb claredat. A més les institucions s'hauran de dirigir a cada destinatari amb un llenguatge propi, allunyat del professional de la institució, però determinat pel grau de comprensió que el destinatari tingui del missatge. Definir aquest llenguatge, que varia en funció de l'experiència de l'usuari de la institució, serà una dificultat més a tenir present.

Finalment, caldrà que tot el personal de les institucions culturals estigui en grau de comunicar, fet que no sempre passa i que farà necessària una adaptació que a vegades pot resultar complexa.

Per tant, els equipaments culturals participen en el màrqueting urbà, tal i com es veurà en detall més endavant, però centrant-se sobretot en els aspectes econòmics, que han guanyat la partida a d'altres camps més importants, com per exemple, la gestió o l'estudi dels públics. Ara bé, està clar que es tracta d'un esforç majoritàriament realitzat per part de les institucions culturals per adaptar-se al màrqueting, no el contrari. Aquest fet ha comportat que les institucions culturals vagin sempre amb un cert retard respecte a altres sectors més mercantils, que s'adapten molt més fàcilment al màrqueting (Wolfgang, 2001). Un fet que hauria de portar a una certa reflexió entre aquestes institucions.

Conclusions

Com hem vist al llarg del capítol, el màrqueting és un element complex que té un paper cada cop més important a l'hora de crear noves estratègies econòmiques i urbanes. És una eina dinàmica, en canvi constant, fruit de l'evolució que ha sofert per adaptar-se als nous costums dels clients. Així, avui, el màrqueting s'enfoca a transformar els productes cap al que el consumidor vol, tot basant-se, encara que alguns autors apuntin que aquesta visió està superada, en les anomenades *4 P*, corresponents a les inicials de les paraules angleses: lloc, promoció, preu i producte (*Place, Promotion, Price, Product*).

L'evolució general en el màrqueting ha tingut la seva traducció en el màrqueting urbà, des de la *place promotion* (o *place image*) al *place selling* per arribar a l'actual *place marketing*. S'ha passat, així, de la promoció de les localitzacions, serveis o sòls, a promoure les ciutats *in se*: l'urbanisme, el sistema de relacions socials i mediambientals o els espectacles celebrats a la ciutat.

Aquest canvi ha suposat un progressiu augment de la complexitat de les campanyes de màrqueting urbà, que han crescut a mesura que anaven ampliant el seu camp d'actuació (per exemple, als equipaments culturals). Per aquest motiu, el màrqueting urbà ha acabat sent considerat com una efectiva eina de gestió urbana, com instrument fonamental en l'estratègia de les ciutats i en la seva competitivitat, fins al punt de considerar-se que únicament les ciutats que utilitzin tècniques de màrqueting urbà podran beneficiar-se del context competitiu actual (Friedmann, 1995).

Ara bé, l'aplicació de tècniques procedents del màrqueting a ciutats en general i equipaments culturals en particular no ha està exempta de crítica. Més enllà de les desaprovacions puntuals que poden sorgir per part de la ciutadania a determinats aspectes concrets, crítiques fins a un cert punt inevitables i habituals en projectes de gran envergadura, el màrqueting de les institucions culturals es critica a nivell professional per considerar que no es posen en marxa les eines més adients per aconseguir nivells òptims de resultats. I és que les campanyes de màrqueting de ciutats o equipaments no acostumen a ser tals, si no que habitualment són poca cosa més que simple publicitat. D'aquesta manera, únicament s'aconsegueixen uns resultats decebedors i es troba a faltar una autèntica interacció amb el ciutadà, l'existència d'informació dirigida als propis treballadors perquè difonguin la imatge o la simple voluntat d'arriscar.

Naturalment s'és conscient de la dificultat que pot comportar per a un determinat equipament cultural o una ciutat el fet de justificar les seves accions de màrqueting. La falta d'instruments clars d'avaluació porta que les justificacions utilitzades siguin poc convinents i s'evoqui sovint la necessitat de realitzar aquestes campanyes per si mateix, amb arguments com "la competència entre ciutats obliga a comunicar per existir" o el més habitual de "posar la ciutat al mapa". Ara bé, els arguments per a justificar les apostes pel màrqueting urbà existeixen i són múltiples, entre els quals destaquen els següents (Carragni, 1994):

- Ajudar a la fruïció de la ciutat, tant per part dels residents com dels no-residents
- Integrar econòmicament el territori
- Accelerar els canvis estructurals
- Apostar per l'arribada de sectors econòmics avançats
- Tranformar-se en una porta oberta a l'internacionalització

Per tant, existeix un potencial important que, d'aplicar correctament els recursos disponibles, pot portar a una sèrie de canvis fonamentals per adaptar les ciutats i els seus equipaments culturals, més quan la societat postmoderna no mira únicament el fons, sinó la forma; no s'observa el contingut, sinó també el continent. Un context que obliga que les actuacions que porten a terme les institucions o els seus òrgans dependents no es basin en un únic element, sinó en un conjunt ampli d'accions. Un d'aquests elements fonamentals seran les polítiques culturals, que descriurem en el següent apartat.

2.1.3.- Polítiques culturals

Un cop exposades les acotacions utilitzades en el present treball per tractar el camp de la cultura i el màrqueting és el moment de veure, novament a tall introductori i de manera breu, com s'apliquen efectivament sobre el territori.

En termes generals podem afirmar que tot i que les polítiques culturals dirigides per l'Estat han existit des d'antic, les polítiques culturals modernes tenen els seus orígens en el procés de reconstrucció posterior a la segona guerra mundial, quan els països europeus no només havien de recuperar la infraestructura destruïda per la guerra, sinó el "prestigi" moral del propi país (Monte, 2002).

Ara bé, les polítiques estatals no són les úniques existents. En els últims anys, l'augment de l'autonomia del poder local ha permès a aquests administracions recórrer a una major capacitat de despesa, que ha repercutit en un augment de la llibertat en la interpretació del paper de la cultura en les seves polítiques (Gastaldi, 2004). Aquest procés s'ha donat a tot el món occidental. En aquest sentit, pot servir com a mostra el cas francès: tot i que a nivell mundial l'Estat francès és el que percentualment més gasta en cultura, la suma dels pressupostos destinats a aquesta partida pels ajuntaments d'aquell país mostra un valor absolut superior al destinat per l'Estat (d'Angelo; Friedberg & Urfolino, 1989; DEPS, 2006).

Fruit d'aquest augment del pes dels ajuntaments, actualment s'entén per política cultural (*cultural policy*) les accions que porten a terme un Estat i els seus organismes dependents i que afecten la vida cultural dels ciutadans, ja sigui directament o indirectament, de forma intencionada o involuntària (Schuster, 2003, p. 1). Per tant, la política cultural pot ser pensada com la suma d'activitats en els camps de la cultura i les arts (incloent la indústria amb fins lucratiu), les humanitats i la gestió del patrimoni (Bianchini, 1993; Plaza, 2000; Strom, 2002).

Per a l'obtenció dels seus objectius les polítiques culturals acostumen a passar a través de programes. Els programes tenen uns objectius públics predefinits i uns resultats previstos i es caracteritzen, principalment, pels següents elements (Schuster, 2003):

- Ús d'eines genèriques que es troben a la disposició del govern: incentius, marc legislatiu, informació...
- Captació de recursos disponibles: monetaris, de personal i d'informació
- Disseny d'acord amb altres agents institucionals: agències del govern, organitzacions externes o entitats autònomes

El terme política cultural és comparable, així mateix, a un altre terme: planificació cultural (*cultural planning*). Aquest segon terme es podria definir com l'ús estratègic de la cultura com a recurs per al desenvolupament integral de ciutats, regions i països.

Per tant, les diferències entre polítiques culturals i planificació cultural seran més aviat de matís. Les polítiques culturals acostumen a tractar-se segons una definició limitada, normalment, a l'àmbit públic, que s'aplica a determinats camps d'actuació d'abast nacional (Stevenson 2000). En canvi, la planificació cultural engloba una visió transversal i inclou tots els agents, tant públics com privats i es desenvolupen com un compromís suposadament capaç de tractar totes les agendes i objectius (DiMaggio, 1983). A més, es diferencia de les polítiques culturals pel fet d'estar enfocada de manera prioritària cap al local: ciutats, viles, barriades i comunitats locals (O'Regan 2002).

A l'hora d'estudiar les polítiques culturals també hem de tenir present que, segons alguns autors, aquestes actuacions no només tenen aspectes positius, sinó que jugarien una funció de vigilància, en ser l'instrument polític que permetria als estats controlar els canals i els continguts que entren i surten del seu territori (Crane; Kawashima & Kawasaki, 2002). Una capacitat que s'hauria vist en part alterada pel desenvolupament tecnològic dels últims anys. Som conscients d'aquesta possibilitat. Ara bé, en la present recerca no entrarem a analitzar-la, ja que és un tema que s'escapa dels mitjans dels quals disposem i dels propis objectius de la recerca.

Així, considerarem les polítiques culturals des de la vessant de les repercussions que el seu desenvolupament té a nivell material i immaterial per a la ciutat. Aquesta, però, no serà una tasca fàcil, ja que la complexitat de les polítiques culturals és un fet. En aquest sentit és il·lustratiu el recull realitzat per Landry (2006) que mostra els principals dilemes als quals ha de fer front la delimitació d'una política cultural. La mostra, tot i la seva extensió, planteja molts dels conflictes que analitzarem i per aquest motiu hem cregut convenient incloure-la tot seguit.

TAULA 2.3.- PRINCIPALS DILEMES EN LA DEFINICIÓ DE LES POLÍTIQUES CULTURALS

Ambició de la pròpia política		
Cultura com a art	vs	Cultura com a forma de vida
Concentrada en els valors	vs	Concentrada en els mitjans de producció
Focalitzada en el local	vs	Focalitzada en el global
Paper central en les actuacions	vs	Paper secundari

Localització		
Centre	vs	Perifèria
Afavorir determinats espais	vs	Llibertat pel mercat
Edifici aïllat	vs	Àrea àmplia
Aposta única i centrada	vs	Diverses apostes repartides pel territori

Urbanisme		
Nou	vs	Rehabilitar
Integració en l'entorn	vs	Trencar amb l'entorn
Clúster	vs	Acció difusa

Desenvolupament social		
Ciutat com a unitat	vs	Ciutat com unió de comunitats
Ocupar-se del passat	vs	Aposta pel futur
Reforçar la identitat heretada	vs	Crear una nova identitat
Aproximació multicultural	vs	Aproximació intercultural

Desenvolupament econòmic		
Subvencions	vs	Recursos propis
Invertir en producció	vs	Invertir en consum
Infraestructures físiques	vs	Activitats
Invertir en projectes consolidats	vs	Invertir en projectes nous
Centrar-se en el forà	vs	Centrar-se en el local
Polítiques impactants	vs	Polítiques menys visibles
Projectes de renom	vs	Petites companyies i artistes novells
Especialització	vs	Actuació en tots els camps

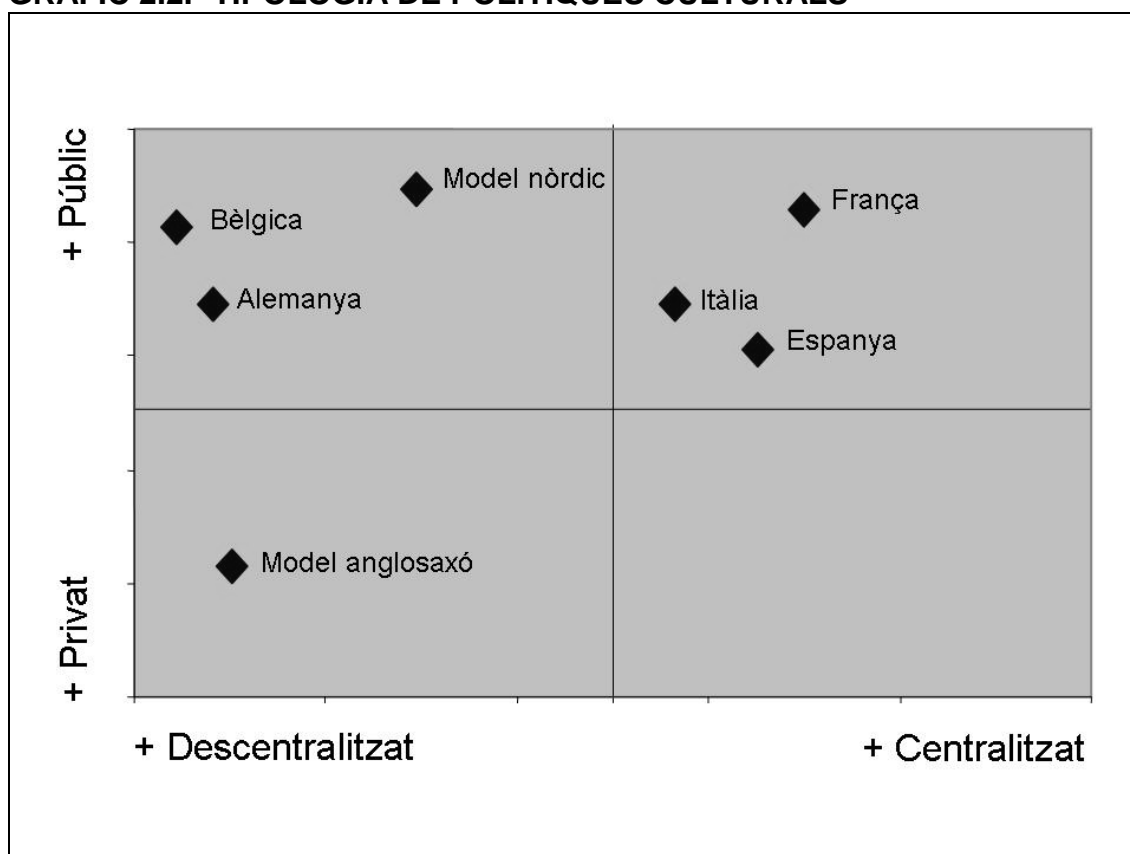
Col·lectivitats locals		
Centralització	vs	Descentralització
Prestació directa de serveis	vs	Prestació indirecta de serveis
Apostar per projectes existents	vs	Apostar per nous projectes
Pressupost lliure per eventualitats	vs	Pressupost tancat
L'artista com a tal	vs	L'artista com a gestor
Dirigir-se a grups diversos	vs	Dirigir-se a grup concret
Gestió pública	vs	Gestió privada
Dimensió local	vs	Dimensió nacional o internacional

Font: elaboració pròpia a partir de Landry, 2006

Per tant, les polítiques culturals estaran definides per diverses influències com pressupostos, directives, legislació, regulacions, influència política, lobbys o el paper de les agències públiques, entre altres, que s'aplicaran a través d'accions coordinades d'actors públics, semipúblics o organitzacions privades. El resultat serà un seguit de dilemes que cada política cultural haurà de tenir present per tal d'aconseguir els millors resultats possibles. Ajudar en la delimitació de quines són les combinacions que resulten més adients en cada cas de cara a assolir aquest objectiu és l'objectiu principal de la present recerca.

En línies generals, en el context europeu, les responsabilitats dels Estats en les arts i la cultura són, sovint, una herència històrica (Zimmer & Toepler, 1999; Toepler & Zimmer, 2002). Tradicionalment els estudiosos del sector han agrupat els diferents països en tres grans conjunts per explicar les diferències en el tractament dels aspectes culturals existents entre ells: model de domini de la iniciativa privada (anglosaxó), model corporatiu (nòrdic o suec) i model burocràtic, de dalt cap a baix (francès). Puntualment alguns autors també han parlat de diferències significatives a Alemanya (Irvine, 1994), Itàlia (Landry, 2000) i Bèlgica i Espanya (Monte, 2002). Naturalment existeixen altres tradicions culturals fora de la dels països de l'Europa occidental, però en el present treball ens centrarem únicament en les zones on es localitza la recerca i la seva àrea més immediata.

GRÀFIC 2.2.- TIPOLOGIA DE POLÍTIQUES CULTURALS



Font: elaboració pròpia a partir de la bibliografia citada

El model de domini de la iniciativa privada, aplicat sobretot als països anglosaxons, es basa en un predomini del sector privat en el finançament de les arts i la cultura, amb el govern jugant únicament un paper de suport i estímul (BAAA, 1989; Bianchini & Parkinson, 1993). Aquest fet es tradueix en la manca d'una agenda unitària de polítiques culturals i en una xarxa pública i privada descentralitzada (Heilbrun & Gray, 2001; Pla Estratègic de Cultura de Barcelona, 2006). Recentment aquest model s'ha

vist reforçat pel fet de ser capdavanter en les anomenades indústries creatives (vegeu apartat 2.3.3).

El segon dels models és el corporatiu. Habitual dels països nòrdics, es basa en el fet que el govern té responsabilitats molt elevades en art i cultura, i les finança generosament. Tot i buscar una visió universal i igualitària dirigida des del centre, el sistema està descentralitzat i les institucions regionals i locals disposen d'un alt grau d'autonomia. El corporativisme amb què es treballa no només dóna suport a l'alta cultura, sinó també a tota una xarxa dedicada a activitats populars. Cal remarcar, igualment, que en aquest model existeix un predomini de sentiment alternatiu al comercial i una manca d'incentius financers privats.

Finalment el tercer dels models és el burocràtic, el màxim exponent del qual és el cas francès, però que és extensible a bona part de l'Europa no anglosaxona. Es basa en un paper fort i fonamental del govern central, especialment pel que fa a l'alta cultura. D'aquest fet se'n deriven inversions importants per part de l'administració pública, fins al punt que el pressupost de cultura del govern francès ha estat, històricament, el més alt d'entre els països europeus, sobretot gràcies al fet que sota el govern de Mitterand el pressupost es va multiplicar per dos. El Ministeri de Cultura francès actua com una superestructura que "homogeneïtza" les diferents iniciatives locals. Tot i aquest fet, són els ajuntaments els màxims finançadors de les activitats culturals franceses.

Igualment el model francès es caracteritza pel fet que existeix una burocràcia dedicada a crear una agenda cultural i a implementar les polítiques culturals. Així, la cultura s'utilitza com a sinònim de nacional o estatal i sovint existeix una forta concentració de les activitats a la capital, que eclipsen el desenvolupament de determinades obres independents a les províncies. En aquest model, especialment sota la visió socialista, es considera que la cultura serveix per modernitzar la societat (Toepler & Zimmer, 2002). El paper del sector privat havia estat tradicionalment limitat i el patrocini i el mecenatge hi eren poc presents, però des dels anys vuitanta, aquesta situació està evolucionant. Així, durant la dècada dels noranta, les institucions franceses van passar de rebre de les empreses privades 58 milions de dòlars a rebre'n 140 (Toepler & Zimmer, 2002).

Fora d'aquests tres models existeixen països amb fortes tradicions i elements singulars que val la pena assenyalar.

- Alemanya només disposa d'una figura similar a la resta dels ministeris de cultura europeus des de 1998, tot i que amb poques competències, ja que són els lander i les ciutats qui en mantenen el gruix (Irvine, 1994, Latérit, 2001).
- Bèlgica disposa d'un alt nivell de descentralització, fins al punt que no existeix un ministeri federal de cultura. Les tres regions dels país tenen competències exclusives en matèria cultural. Les províncies tenen pressupostos culturals per

col·laborar amb els municipis i els ajuntaments també poden iniciar accions culturals (Monte, 2002).

- Itàlia té una situació semblant a la d'Alemanya, encara que amb una menor eficàcia administrativa. En aquest sentit cal destacar que el Ministeri de Cultura es va refundar el 1998, tot i que amb un marc competencial poc àgil, fet que dificulta la presa de determinades decisions (Latérit, 2001).
- Espanya té un alt nivell de descentralització entre Estat, autonomies i municipis. En alguns casos concrets, com per exemple Catalunya, les competències en matèria cultural són exclusives del govern autònom. Ara bé, les funcions estan poc definides i existeix una superposició entre les responsabilitats de cada administració. Un fet que es tradueix en una distribució desigual de les actuacions culturals (Monte, 2002).

Per tant, es pot observar com tot i que les polítiques dels diferents països europeus són extremadament variades d'un a l'altre, existeixen certs punts de contacte que permeten realitzar agrupacions de comportament semblant. En el present treball, com ja hem exposat en la introducció, ens centrarem en l'estudi dels països del tercer dels models exposats, el model burocràtic (o francès), tot tenint present les peculiaritats descrites pels altres països analitzats (Espanya, Itàlia i Bèlgica).

Nous reptes de les polítiques culturals

Un darrer element que hem de tenir present en referència a les polítiques culturals és la seva evolució. En els últims anys han aparegut una sèrie de nous reptes que s'han anat incorporant a les ja de per si múltiples possibilitats que oferien aquestes polítiques. Concretament, al llarg de la bibliografia consultada, hem identificat tres temes candents en relació amb les polítiques culturals: el rol que juguen en la participació ciutadana, la relació amb la globalització i la importància que té en l'establiment de xarxes. La novetat d'aquests temes fa que els haguem volgut tenir especialment present al llarg de la recerca. Per aquest motiu hem cregut convenient dedicar-los-hi un epígraf propi, tot i que precisament per aquest caràcter de novetat el debat entorn als efectes que generen aquests tres aspectes no està tancat.

Així, en referència a la participació ciutadana, existeixen dos grans corrents: la "democratització de la cultura" i la "democràcia cultural". Aquesta diferència és, tal i com mostren Matarasso & Landry (1999), una de les màximes tensions existents en les polítiques culturals públiques.

La "democratització de la cultura", d'arrel francesa, s'entén com l'estratègia que hauria de contribuir a estendre la igualtat en l'accés a l'esfera cultural de tota la població, independentment del lloc de residència o el seu estatut social (Silvanto, 2005, p. 33). Per tant, és bàsicament un tema de debat polític (Conseil de l'Europe, 2002). Entre les actuacions motivades per aquesta voluntat hi ha l'accent en la necessitat que les

institucions públiques despleguin polítiques dirigides a difondre i facilitar l'accés a la cultura per a tots els ciutadans (Matarasso & Landry, 1999). Aquest model també ha estat batejat com a *outreach* (Bailey; Miles & Stark, 2004).

En canvi, la "democràcia cultural" (*Soziokulture*, a Alemanya), sorgí dels espais contraculturals de l'Europa central, l'àrea nòrdica i els països de parla anglosaxona i pren com a punt de partida la participació ciutadana en la presa de decisions, tot confiant en la ciutadania i en els individus per situar la pràctica cultural com a element central de la democràcia (Matarasso & Landry, 1999). Al mateix temps, reconeix la validesa de les cultures locals i busca promocionar-les a través de les facilitats de les arts pràctiques (Bailey; Miles & Stark, 2004).

Les dues tendències no són excloents i poden conuiu en una mateixa administració, tal i com demostren algunes experiències desenvolupades al Regne Unit (Bailey; Miles & Stark, 2004).

El segon element que actualment centra el debat entorn a les polítiques culturals és el paper que juguen en la globalització. De fet els problemes que planteja la diferenciació entre democràcia cultural i democratització de la cultura lliguen de ple amb un altre dels temes d'actualitat: la contraposició entre el local i el global.

La globalització ha suposat una competició entre ciutats a escala regional, nacional i internacional. Com hem vist anteriorment, les preocupacions clàssiques dels anys setanta continuen presents (desenvolupament urbà per a la promoció de l'ocupació, equitat o lluita contra la pobresa). Ara bé, a partir dels anys vuitanta apareixen nous camps de preocupació, que modifiquen en profunditat les estratègies de desenvolupament urbà. El principal d'aquests canvis és el fet de privilegiar el local per sobre del regional o nacional. El privilegi de l'escala local es va ampliar durant la dècada dels noranta, afavorint la mercantilització de les ciutats i la construcció del mercat global de ciutats (Sánchez, 2003, p. 277 – 278). Igualment fou en aquella dècada quan les polítiques de promoció de les diverses ciutats començaren a representar, per mitjà de la seva imatge oficial, semblances importants. Seran precisament aquestes semblances en imatges i discursos les que portaran alguns autors a parlar de la universalitat dels processos contemporanis de producció de l'espai global (Sánchez, 2003, p. 25).

No obstant, el fenomen de la globalització no es limita únicament a les ciutats, si no que també afecta de ple el tema d'estudi: les polítiques culturals. Són diversos els autors que apunten que el futur dels equipaments culturals estarà cada cop més dominat per la globalització (Richards, 2001; Origet du Cluzeau, 2006). Així, uns dels efectes més potents que tindrà la globalització sobre les polítiques culturals serà la participació, cada cop major, de les institucions i actors culturals en la difusió d'un determinat territori. Un element que tindrà efectes evidents en el desenvolupament de

les diverses ciutats. En els últims anys les polítiques culturals han passat a jugar un paper central en el màrqueting urbà: identificar el local com a element d'una irreplicable complexitat que crea una determinada i única qualitat de vida en base al lloc, el paisatge o l'entorn. Els museus, els festivals, les activitats culturals, els espectacles o la gastronomia, entre altres, es consideren avui com elements clau del màrqueting urbà. Aquest és un procés que actualment no només es dona en les grans ciutats, si no que es comença a implantar en els municipis de menor grandària.

El discurs de la globalització també genera crítiques. Es comença a ser conscient que determinades actuacions, com per exemple l'arribada d'un nombre elevat de turistes, poden suposar un excés d'internacionalització, com de fet estaria passant a Florència o Venècia, o com s'estaria iniciant a determinades parts d'altres ciutats com Montmatre a París o les Rambles a Barcelona. A l'altre costat, Lefèvre (2004) afirma que la globalització no existeix com a tal, ja que les ciutats estan poc internacionalitzades i només participen d'aquesta globalització de manera fragmentària i incompleta, en no disposar dels instruments de col·laboració necessaris per integrar-s'hi. Un element que ens porta al tercer aspecte innovador al qual prestarem especial atenció: l'existència de xarxes de col·laboració entre ciutats i institucions.

En els últims anys hem assistit de manera progressiva a la creació de diverses xarxes locals o interlocals. Aquest fet ha generat que avui s'hagi pràcticament abandonat la terminologia referent a la "lluita entre ciutats" (Kearn & Philo, 1993) per posar l'accent en la col·laboració entre ciutats. Actualment, existeixen diferents tipologies de xarxes. En el camp cultural, en què centrem el present estudi, són bàsicament tres els grans tipus de col·laboració reconegut (Silvanto, 2005):

- Col·laboració entre diverses àrees d'una mateixa administració (Institut de Cultura de Barcelona, *Genova Musei*)
- Col·laboració entre diferents administracions públiques, de forma horitzontal o vertical (Fòrum Universal de les Cultures, Jocs Olímpics de Torí 2006, museu MAC/VAL, la *Condition Publique*)
- Col·laboracions entre públic i privat (Any Gaudí, Any del Disseny, Capital Europea de la Cultura Lille 2004)

En aquestes xarxes les administracions locals tendeixen a compartir protagonisme amb diversos socis, que en regla general pertanyen a algun dels grups següents (Silvanto, 2005):

- Grups polítics municipals, que han d'estar d'acord amb les inversions. En aquest sentit el paper de l'alcalde acostuma a ser rellevant, especialment en el moment de decidir inversions importants
- Representant del poder central: responsables, de forma habitual, d'una part de les subvencions
- Grups professionals
- Grups amateurs

- Grups de cooperació territorial: ciutats de la mateixa regió que participen en projectes concrets
- Grup d'inversors econòmics
- Grup de consellers

En el camp específicament cultural, les xarxes acostumen a agrupar organismes individuals amb l'objectiu de desenvolupar operacions culturals, patrimonials o administratives. Per regla general les diverses unitats són independents de les restants. Les agrupacions culturals més habituals acostumen a obeir a les següents tipologies (Zan, 1999):

- Municipals (uneix el titular d'equipaments temàticament diversos)
- Regionals (uneix la proximitat geogràfica)
 - o Homogènies (predomina la temàtica per sobre de la titularitat)
 - o Heterogènies (predomina la titularitat per sobre de la temàtica)
- Estatals o internacionals (temàtiques)

Per al bon funcionament en xarxa, i encara que pugui semblar contradictori, és imprescindible disposar de dosis d'autonomia importants per tal d'adaptar-se a les exigències canviants de les xarxes.

Ara bé, tot i que el número de xarxes en què participen les institucions locals pot resultar a primera vista elevat, no sempre funcionen correctament ni suposen un element efectiu que compleixi els objectius d'internacionalització i aprenentatge. Són poques les ciutats que tenen una autèntica estratègia internacional. Hi ha ciutats molt actives a nivell internacional, que participen en xarxes, es promocionen o són solidàries, però sense estratègia internacional pròpiament dita. A aquest fet s'hi afegeix que poques vegades existeixen estratègies de coordinació entre la internacionalització de les ciutats – centre i les de la regió. Una situació que genera problemes de lectura de les polítiques. En conseqüència, tot i els bons resultats que a priori poden generar les xarxes com a element de bona governança de les ciutats, poques vegades s'exploten les potencialitats totals (Lefèvre, 2004).

Per tant, resumint, tres aspectes en què el debat és viu i caldrà prestar-li una atenció especial: el de la participació ciutadana, el de la relació amb la globalització i el de les xarxes.

2.2.- EVOLUCIÓ HISTÒRICA DE LES ESTRATÈGIES DE PROMOCIÓ DE LES CIUTATS

Un cop acotats els principals àmbits d'estudi és el moment de passar a analitzar l'evolució de les estratègies de promoció de les ciutats al llarg del segle XX fins a l'actualitat. Per fer-ho ens centrarem de forma prioritària en els instruments de difusió utilitzats per les ciutats durant els últims cinquanta anys.

Durant el període estudiat les ciutats europees s'han desenvolupat seguint diverses etapes, que han suposat canvis en la seva economia, tecnologia, demografia i organització (Hall & Hay, 1980; Van den Berg *et al.*, 1982; Van den Berg, 1987). En el present capítol hem optat per mostrar l'evolució experimentada tot seguint una lògica temporal, en considerar que era la divisió que aportava millors resultats.

Cal precisar que la major part de la teorització referent a aquesta matèria és fonamentalment d'origen nord-americà i per tant, basada en aquell context. Ara bé, a nivell general es tracta d'una periodització que es pot adaptar perfectament al context europeu, tot i que les cronologies de les etapes descrites no es corresponguin exactament.

Una primera classificació il·lustrativa de l'evolució de la promoció de les ciutats és la que proposen Fainstein, Fainstein i Child Hill (1986). Els autors van suggerir que els governs de les ciutats formats després de la segona guerra mundial es podrien dividir en tres períodes: "directius" (1950–64), "concessionaris" (1965–74) i "conservadors" (1975–81). Els governs directius van aparèixer quan polítics electes municipals van iniciar la creació de coalició d'interessos per donar suport a la renovació urbana. Els governs concessionaris es basaven en alcaldes i administradors que usaven programes socials d'origen estatal per garantir la pau social en les ciutats. Finalment, els governs conservadors van sorgir cap als setanta en resposta a un augment dels problemes apareguts, inicialment, a partir de la recessió econòmica i agreujats per la retallada dels fons estatals d'ajuda. A aquesta primera classificació Judd (2000) hi afegeix posteriorment dues etapes més. La primera d'aquestes noves etapes (la quarta de Fainstein) inclouria de 1982 a 1993 i seria batejada com renaixement. Es caracteritzaria per l'aparició d'una generació de "alcaldes messiànics" (Teaford, 1990) que tot i la persistència de la retallada de fons estatals, trobarien els mitjans necessaris per tirar endavant les polítiques de les ciutats. Posteriorment, l'última etapa, vigent a partir de 1993, es caracteritzaria per una entrada de les polítiques urbanes en els debats nacionals. Judd (2000) anomena aquest règim com a "partisà" i en situa el seu inici en el moment de l'elecció de Giuliani com alcalde de Nova York, l'any 1993.

Aquesta classificació coincideix en determinats punts amb la de Griffiths, Bassett i Smith (2003), que tot basant-se en l'evolució de la política cultural de Bristol simplifica les diferents polítiques portades a terme en dos únics moments. Una primera etapa inclouria les dècades dels cinquanta, seixanta i setanta i es caracteritzaria per dos principis bàsics: salvaguarda un determinat tipus de cultura i mantenir aparentment unificada i jeràrquicament ordenada la cultura nacional, al mateix temps que es mantienien els estàndards de l'excel·lència artística. La segona de les etapes, que s'hauria desenvolupat a partir dels anys vuitanta, faria referència al racionalisme i la fragmentació cultural. La importància d'afirmar una cultura nacional dominant es reforça. Una mostra d'aquest nou clima va ser l'augment dels esforços per atreure fons procedents del sector privat, a través de patrocinis, tot pregonant un racionalisme

econòmic en les despeses de les activitats artístiques (Griffiths; Bassett & Smith, 2003, p. 155)

En un context molt més proper al de les ciutat de l'àrea d'estudi trobem la classificació de l'evolució de les polítiques de la ciutat que fa el Pla Estratègic de Cultura de Barcelona. Tot i ser una classificació fortament basada en la història de la ciutat i molt marcada pels grans esdeveniments (especialment Jocs Olímpics i Fòrum) hem considerat adient incloure-la pel fet de ser un dels pocs intents de periodització, dins de la temàtica d'estudi, realitzats des d'una ciutat de l'Europa mediterrània que, a més a més, té el valor afegit d'arribar fins als nostres dies. Així la classificació que realitza l'Ajuntament de Barcelona es basa en tres grans etapes ja finalitzades, a la qual hi afegiríem l'actual (Martí, 2006).

La primera etapa inclouria entre els anys 1979 i el 1985. Coincidint amb l'arribada de la democràcia als ajuntaments, es porta a terme una primera etapa, de normalització, en què es desenvolupen de forma prioritària polítiques de democratització de la cultura, d'accés de la ciutadania a les activitats culturals i de descentralització del poder municipal. L'equipament cultural més emblemàtic d'aquesta etapa és el centre cívic.

La segona gran etapa correspon a la preparació dels Jocs Olímpics i al conjunt de transformacions físiques que se'n deriven. És l'etapa de la transformació de caràcter econòmic i es manifesta clarament entre els anys 1986 i 1995. Barcelona passa de ser una ciutat industrial a una ciutat de serveis, mentre es desenvolupa un sistema públic cultural. Es posa l'accent en les polítiques d'equipaments i infraestructures de capitalitat. També és el moment de la creació de les grans infraestructures culturals nacionals a Barcelona.

El tercer període, entre 1996 i 2004, correspon, encara que més desdibuixat, a la preparació del Fòrum. És un moment en què es planeja la transició cap a l'anomenada ciutat del coneixement en què la cultura ha de ser el motor de desenvolupament de la ciutat. És en aquesta etapa quan es crea l'Institut de Cultura de Barcelona com a organisme que lidera les polítiques culturals a Barcelona. L'acció senyera del període és el Pla de biblioteques.

Amb posterioritat al 2004 s'hauria entrat en una nova etapa, de desenvolupament cultural, en la qual la cultura actuaria con a laboratori de diferents camps. La voluntat és evitar que el model creat amb posterioritat a les olimpíades del 1992 quedi completament esgotat. Es tracta, però, d'un model encara en definició, el màxim representant del qual és el propi Pla Estratègic de Cultura de Barcelona (vegeu fitxa B03).

Per tant, com hem vist, les diferents classificacions apuntades anteriorment coincideixen en assenyalar nous estils de lideratge sorgits en un moment de canvi

caracteritzat per la necessitat de trobar noves sortides a la crisi provocada per la desindustrialització i l'esgotament de model. Aquesta evolució temporal ha tingut, a gran trets, la següent evolució al llarg del segle XX.

2.2.1.- La crisi de la ciutat industrial. Busca de noves estratègies. La localització de la ciutat en el mapa. (70's)

Les bases del concepte modern de polítiques culturals s'ha de buscar en la reconstrucció física i moral de l'Europa occidental després de la segona guerra mundial (Monte, 2002). A principis de segle XX, les polítiques culturals s'entenen com els programes polítics dels estats totalitaristes (Bereson, 1999). Aquesta situació canvià radicalment a partir de la segona guerra mundial. Per contraposar-se als règims autoritaris anteriors, la cultura es relacionà a partir d'aquell moment amb els valors de democràcia. Paral·lelament, als Estats Units, es donava una aposta clara per potenciar els productes americans. Abans de la segona guerra mundial, l'alta cultura als Estats Units havia estat completament dominada per les tradicions i les pràctiques europees. Amb posterioritat, els Estats Units van ser conscients de la necessitat de millorar en aquest camp, especialment a través de l'impuls donat a determinats camps (especialment en les orquestres simfòniques) (Heilbrun & Gray, 2001). A nivell mundial, durant els anys seixanta el discurs referent a les polítiques culturals va començar a ser utilitzat pels diversos líders d'opinió, en un procés impulsat i difós especialment per la UNESCO (Garcia, 2002).

En aquest context és quan als anys setanta apareixen les primeres estratègies per part dels poders públics, sobretot relacionades amb els ideals del Maig del 68, per dotar la cultura d'una certa dimensió social. És el moment en què es passa de la democratització de la cultura a la democràcia cultural. Es potencia la participació i la creació entre els ciutadans i s'estén el convenciment que és l'Estat qui ha de facilitar la infraestructura perquè això es porti a terme (Monte, 2002).

En aquest context tindrà una influència important l'ordenació urbana a partir d'infraestructures i equipaments, iniciats ja als anys seixanta, cosa que havia de permetre modernitat i funcionalitat, al mateix temps que generaven qualitat de vida allà on anteriorment es pensava que la perfecció formal i la utilitat social garantirien l'eficàcia i el confort per si soles.

La renovació més profunda, però, vindrà de la crisi econòmica de finals dels setanta, que suposarà un primer canvi important pel que fa a les polítiques culturals. Com a resultat del descens en les indústries manufactureres apareixerà un "nou ordre general" (Short, 1996), marcat per l'augment de la competència entre ciutats per crear una imatge adequada als interessos d'una nova indústria i dels consumidors, als quals es pretenia atreure. Així va ser com la crisi econòmica que en aquella època van

començar a patir les ciutats de l'Europa occidental es va transformar en responsable que la cultura ocupi avui un lloc central en el desenvolupament urbà (Landry, 2006).

Així, el canvi de paradigma en els esdeveniments artístics es produeix durant les dècades dels seixanta i setanta, quan es demana a la pràctica artística que surti del museu per integrar-se en l'espai (Sauvageot, 1994). Un dels màxims exponents d'aquest canvi va ser la progressiva transformació d'antigues zones industrials en desús per a la celebració d'activitats culturals. Aquestes transformacions van néixer als Estats Units (Boston, New York o Baltimore) entre els anys seixanta i setanta. Les iniciatives van generar un urbanisme "nou" el *waterfront redevelopment* que als anys vuitanta va arribar a Europa principalment a través de la Gran Bretanya, extenent-se posteriorment per tot el continent (Judd, 1998; Saint-Pierre, 2002; Monclús & Guardia, 2006).

Ara bé, aquestes noves apostes van generar determinats problemes i crítiques, entre les principals de les quals figuren la de la gentrificació. El terme *gentrification* va ser proposat per descriure el moviment residencial de les classes mitjanes cap a àrees de pocs ingressos de Londres (Glass, 1964). El terme, però, implica més que un canvi de localització. Suggereix una valoració simbòlica cap als edificis antics i un augment de la sensibilitat cap a l'espai i el temps. També indica un trencament radical amb els suburbis, un moviment des de l'espai "homogeni" central cap a la diversitat social i la promiscuïtat de la vida urbana. Des del punt de vista públic, almenys, els "gentrificadors" eren diferents de la resta de la classe mitjana (Zukin, 1987). Les seves eleccions residencials, els serveis existents al seu entorn i el seu, generalment, alt nivell educatiu i estatus social van estructurar un hàbitat i una cultura de classe diferent; el que Evans (2001) anomenarà *cultural milieux*.

Amb el pas del temps el terme ha anat adquirint càrregues negatives, en associar-se als efectes relacionats amb les expulsions de determinats segments de població causats per l'arribada de nous habitants a determinades zones de la ciutat. Així, la gentrificació ha passat a ser sinònim de procés de diferenciació espacial i social (van Aalst & Boogaarts, 2002). En el mateix sentit, Smith (2001 i 2002) afirma que redinamització urbana i gentrificació són processos estretament vinculats, assenyalant la gentrificació com una fórmula de l'urbanisme per fer front als reptes sorgits amb la globalització de l'economia de mercat. Altres fins i tot afirmen que la "haussmannisació" de les ciutats europees del segle XIX té els seus paral·lelismes en l'actual reestructuració de les ciutats sota el que Harvey (2000) descriu com a "autoritarisme neoliberal urbà". Així, més que una analogia històrica, en uns contextos urbans extremadament diferents, el que Gunn (2000) ha intentat demostrar és que el domini dels valors burgesos en el paisatge de les ciutats del nord de l'Anglaterra del segle XIX es va començar a repetir, en una altra escala, en el comportament de la gentrificació (Smith, 1996).

En aquesta mateixa línia ja s'hi manifestava, anys abans, H. Lefebvre (1971). Considerava la ciutat com un ens productor de riquesa que, un cop superada la fase d'acumulació de capital a través de la producció de béns materials, s'endinsava en una nova fase en la qual la producció de capital s'obtindria a través de la transformació de la pròpia ciutat. És a dir, que el propi creixement físic i reciclatge de la ciutat passaria a ser una font de generació de capital, fins i tot, per sobre dels tradicionals sistemes de producció (Lefebvre, 1971, p. 212). Així Lefebvre entén que l'activitat industrial era el primer mitjà de circulació de la plusvàlua, mentre que el segon seria la creació i circulació de plusvàlues gràcies a l'especulació amb els drets de propietat de qualsevol tipus i dels interessos en forma d'inversió de capital fix.

Així, la tendència a la gentrificació que acompanya el pas de l'industrialisme al post-industrialisme és un bon exemple de com la creació d'imatge pot combinar narracions específiques del lloc amb canvis socioeconòmics (Jansson, 2003, p. 463; Harvey, 1989, p. 295; Zukin, 1992, p. 221).

La gentrificació es basarà en diversos instruments com la rehabilitació física, el transport o el comerç. Entre aquests instruments els mecanismes culturals hi tenen un paper predominant que sovint anirà més enllà d'aquest camp per involucrar-se de ple en la vida del conjunt de la ciutat. Un dels màxim exponents serà el conegut com a "big-bang dels museus" (Varine, 1996), que tindrà lloc durant aquesta dècada.

Des del 1945 la societat estava canviant, però aquest canvi no començarà a arribar als museus i la resta dels equipaments culturals fins als anys seixanta i setanta. Als anys cinquanta la cultura era "refugis de savis". Avui els equipaments estan oberts a tothom i acullen milers de visitants. El gran canvi en aquesta tendència es produirà entre 1970 i 1985, quan per exemple en el cas francès els grans monuments (aquells que rebien més de 300.000 visitants), van augmentar la seva xifra de freqüentació en un 45%. Fins i tot els museus més modestos, els que rebien menys de 100.000 visitants, van veure les seves xifres de freqüentació créixer un 2% (Grefte, 1999).

Així mateix, és en aquesta dècada quan obren les portes el Centre Pompidou (creat el 1971 i inaugurat el 1977), iniciant tot un seguit d'actuacions innovadores que el portaran a ser considerat com el precursor del "boom dels grans museus" (van Aalst & Boogaarts, 2002, p. 195). Un boom que no es limitarà únicament a Europa, sinó que també afectarà els Estats Units. Igualment també és la dècada en què apareixen noves tipologies museístiques, com per exemple els ecomuseus.

Finalment, també serà entre les dècades dels setanta i els vuitanta quan es produirà una certa concertació dels artistes (i els equipaments culturals) en els nous espais centrals (pel cas de les arts vives vegeu Heilbrun, 2001). Un seguit de canvis que, com veurem a continuació, s'aprofundiran durant la dècada dels vuitanta.

2.2.2.- La transformació urbana. La cultura com a motor (80's)

Durant els anys cinquanta i seixanta molts dels planificadors urbans i dels inversors encara basaven les seves actuacions en el que Bailey (1989) havia anomenat com "perseguir la xemeneia" (*smokestack chasing*), en referència als intents d'atreure la indústria bàsicament a través dels preus baixos del sòl. Aquesta situació començarà a canviar, com hem vist, a partir dels anys setanta, quan la cultura apareixerà com un element amb incidències en el desenvolupament dels objectius per conservar la indústria (Strom, 2002). Ara bé, serà durant els anys vuitanta quan la política urbana de desenvolupament dominant canvia de paradigma per generar una visió completament nova.

Els problemes que viuen les grans aglomeracions urbanes des dels anys vuitanta han estat sovint interpretats com el pas d'una economia industrial (o manufacturera) a una economia de serveis. En aquest període, el creixement de les empreses multinacionals, les noves perspectives geogràfiques i la mobilitat de les inversions a escala planetària (amb el lliure intercanvi entre economies), així com la competència creixent entre estats i entre grans ciutats i metròpolis, van imposar ràpidament a les àrees urbanes la necessitat d'innovar per assegurar-se el seu desenvolupament futur. Les bases d'aquest canvi se situen als anys vuitanta.

Així, la principal novetat de la dècada dels vuitanta, la que Castells (1989 i 1996) batejarà com l'era de la informació, passava per un convenciment general que la competència per acollir les seus de corporacions de serveis requeria de més elements que no pas una rebaixa en les taxes i una millora en les infraestructures. Calia difondre el que es tenia, crear nous equipaments de qualitat o enfocar les accions a aconseguir facilitats per a les classes dirigents, entre moltes altres accions. Per aquest motiu els vuitanta van ser la dècada en la qual les arts van començar a adquirir un nou significat estratègic en les polítiques municipals (BAAA, 1989; Bianchini & Parkinson, 1993).

Una de les primeres repercussions d'aquestes noves actuacions serà l'augment del protagonisme de les ciutats. A principis dels vuitanta existia en les actuacions culturals un desequilibri en favor de l'Estat en els camps cognitiu, financer, administratiu i tècnic. A partir d'aquell moment els poders municipals van començar a aconseguir, de forma progressiva, una major autonomia que va possibilitar que desenvolupessin els seus propis projectes. Aquest fet va suposar que la part dels pressupostos municipals destinada a activitats culturals augmentés, en aquells anys, més que no pas la part estatal, fins superar-la (Silvanto, 2005, p. 85).

El paper motor d'aquest canvi correspondrà als Estats Units i al Regne Unit, on les polítiques culturals havien aconseguit, ja als vuitanta, un paper clau en l'estratègia de combatre els problemes urbans; des de l'exclusió social a la rehabilitació de llocs post-industrials (Miles, 2005).

Concretament, als Estats Units, l'administració Reagan (1980 – 1988) havia aplicat un seguit de mesures neoliberals que havien reduït o eliminat, ja de bon principi, moltes de les ajudes destinades a la reconversió de les ciutats, obligant-les a buscar noves fonts de finançament. En aquest sentit és il·lustratiu que el *primer informe sobre polítiques urbanes* de l'era Reagan anunciés que “els governs estatals i locals trobaran que és pel seu propi interès que han de centrar els esforços en augmentar els seus atractius de cara a atreure potencials inversors, residents i visitants” (US Department of Housing and Urban Development, 1982, p. 14, citat per Judd, 1995). En aquest context les polítiques culturals passaran a primera línia. Un exemple del resultat d'aquestes polítiques el trobem en un treball realitzat per Strom (2002) sobre 65 ciutats americanes (aquelles amb una població de més de 250.000 habitants) on s'apunta que els 71 museus més competitius havien estat creats o remodelats després de 1985.

Al Regne Unit es va produir, també durant els anys vuitanta i sota l'impuls dels govern de Margaret Thatcher, una situació similar, que es va traduir en polítiques culturals que aspiraven a revitalitzar la ciutat. En aquesta dècada diversos equipaments culturals de ciutats com Birmingham, Glasgow, Newcastle i Sheffield van ser reformats gràcies a la col·laboració del sector privat, les donacions privades o les inversions comercials (Bianchini, 1991).

A l'Europa continental els resultats als quals s'arribaren van ser semblants, encara que el procés en si diferí del context anglosaxó. Coincidia, però, en el fet que la cultura deixà de ser un bé per ella mateixa i passà a ser tractada, en línies generals, com una inversió, que havia de portar beneficis per a la ciutat. (Myerscough, 1988). Ara bé, es diferenciaria del model anglès perquè és el moment en el qual la cultura s'obre als patrocinadors privats i s'extenalitzen certs serveis, però també perquè és quan l'Estat començà a invertir-hi de forma massiva (Gioli, 2001).

El màxim exemple d'aquesta política serà els *Grands Projets* del president francès François Mitterrand, el més visible del qual serà la renovació del Louvre (vegeu fitxa P11). Altres exemples il·lustratius d'aquest procés s'observen a Roma, que l'any 1981 inicià la renovació dels seus museus, que culminaria entorn a l'any 2000; a Rotterdam, que l'any 1987 inicia una nova política orientada al mercat i la promoció exterior (Buursink, 1999); o a Barcelona, Madrid i Sevilla, que a mitjans de la dècada inicien diversos projectes que havien de culminar l'any 1992 amb la celebració dels Jocs Olímpics, la Ciutat Europea de la Cultura i l'Exposició Universal, respectivament. La Comissió Europea, per la seva banda, també apostarà clarament per la cultura com element per superar la greu crisi econòmica (Pascual, 2006).

Totes aquestes actuacions van comportar un augment de visitants als equipaments culturals, que ja s'havia iniciat a la dècada anterior. Aquest fet va ser especialment significatiu en els museus, sobretot gràcies a les exposicions temporals (Grefe, 1999) i al turisme urbà (Law, 1992), on es van aconseguir alguns dels efectes de

redinamització de la ciutat previstos. A més, simultàniament, amb aquest gir cap al cultural (*cultural turn*) de les societats industrials avançades va sorgir un augment de la producció d'imatge (Zukin, 1998).

Ara bé, posteriorment la producció d'aquella dècada ha estat criticada per ser entesa més com una acció superficial que no pas com un programa estratègic (Ave & Corsico, 1994; Braumwell & Rawding, 1996) i per buscar "la comunicació per la comunicació" sense preocupar-se dels resultats (Puig, 2003). Una crítica que ja s'havia efectuat anteriorment, referida a la promoció dels anys setanta, quan s'afirmava que les ciutats no promocionaven res diferent les unes de les altres (Burgess, 1982, p. 6).

2.2.3.- La ciutat de la imatge. La cultura com a imatge (90's)

Com hem vist en l'apartat anterior, als anys vuitanta, els projectes urbans evolucionaven en paral·lel als processos de planificació, promoció i participació de la iniciativa privada. Aquest procés continuarà i s'amplificarà durant els anys noranta (Monclús & Guardia, 2006). Així, el pas de l'espai mercaderia a la ciutat mercaderia està situat en el marc temporal dels anys noranta (Sánchez, 2003, p. 39). Aquest procés serà tan profund que un estudi referent a l'any 1992 conclourà que ja no es pot parlar de diferències significatives entre les ciutats industrials i les no industrials (Barke & Harrop, 1994).

Així, Bianchini i Parkinson (1993) afirmaran a principis d'aquesta dècada que les polítiques dirigides a objectius socials i polítics, característiques dels anys seixanta i setanta, s'havien abandonat a la majoria de països europeus en favor d'una política cultural pensada com a element de reestructuració urbana, característica dels anys vuitanta i principis dels noranta. La cultura es transformà en un element més del qual s'espera que proveeixi la ciutat. Choay (1992) fa una afirmació semblant en base al patrimoni, quan conclou que la cultura ha perdut el seu paper de realització personal per transformar-se en empresa i indústria tot adquirint un doble valor com a eina de difusió dels saber i com a producte cultural.

També serà en la dècada dels noranta quan els treballs sobre l'ús i els potencials de les activitats artístiques, que havien començat a sorgir als anys vuitanta (Bianchini & Parkinson, 1993) augmentin i es generalitzin, tot destacant les semblances en els continguts de les imatges i discursos.

Aquest fet, a més, coincidirà amb la gran revolució de la cultura (arts i *entreteniment*), que a partir de la dècada dels noranta passaran a ser un clar element d'atracció de les ciutats occidentals (Bassett, 1993; Griffiths, 1995; Mc Casrthy, 1998; Waterman, 1998; Bianchini, 1999; Gotham, 2002; Watkins & Herbert, 2003). Amb la desaparició de les indústries manufactureres locals i les periòdiques crisis financeres i de govern, la cultura serà, cada cop més, el negoci de les ciutats. El creixement del consum cultural

(d'art, gastronomia, moda, música o turisme) i de les indústries que l'abasteixen impulsaran l'economia de la ciutat i la seva capacitat visible de produir símbols i difondre'ls (Zukin, 1995, p. 2). És, per tant, un moment de canvi en la cultura, que augmenta els seus camps d'actuació, es diversifica i s'estén. L'any 1993 aproximadament el 40% de les autoritats locals del Regne Unit havien adoptat una política artística d'algun tipus (Miles, 1997, p. 96).

Alguns dels principals canvis de la dècada dels noranta, que es podrien considerar de consolidació de les polítiques culturals, serà la creació de nous mecanismes de finançament per les activitats culturals, com la Loteria nacional a Anglaterra, encara que es criticarà durament que es doni un excessiu suport als projectes de Londres en detriment del suport a la producció artística (la mateix crítica que havia aparegut a França pel pes de París en els *Grands Projects*). Al mateix temps, després de l'augment en l'atracció de nous públics entre 1970 i 1990, la tendència sembla establitzar-se (Conseil de l'Europe, 2002).

Serà, però, un altre element el que resultarà més il·lustratiu del canvi de la percepció de la política. El govern laborista, en entrar al poder el 1997, decideix canviar el nom del *Department of National Heritage* pel de *Department of Culture* (Smith, 1998, p. 2). Aquest fet va generar crítiques per la instrumentalització de la cultura, però el triomf de l'aposta, que s'ha mantingut amb el nom de *Department of Culture, Media and Sports* demostra la superació dels poders públics de les reticències a utilitzar el terme cultura, superació que ajudarà al salt produït en la següent dècada.

2.2.4.- La ciutat dels serveis. La cultura com a element d'atracció. La cultura pren valor per si mateixa (00's)

Amb el canvi de segle s'assisteix novament a un canvi progressiu en les tendències. Així, si els anys noranta s'havien caracteritzat per una certa aposta per ordenar els productes existents, la nova dècada es caracteritzarà per una promoció de cara a l'exterior pensada com a justificació de la millora interior. Les ciutats ja no es poden considerar postindustrials, si no especialitzades en l'administració pública i en el sector financer i de serveis (Paddison, 2002). D'aquesta manera, després de les dures reestructuracions dels anys noranta s'entra en una nova fase (Kipfer & Keil, 2002). En aquest sentit Montaner (2003) considera que el nou ordre postindutrial exigeix a les ciutats europees, si volen mantenir o millorar la seva situació en el rànquing de ciutats, l'obligació d'oferir infraestructures culturals com a complement a les seves polítiques econòmiques i tecnològiques.

Un dels màxims exemple de les polítiques que se seguiran en aquesta dècada és el cas de Barcelona, on no és casual que coincideixin en el temps la preparació de la Carta Municipal (augment del grau d'autonomia), el Fòrum Universal de les Cultures 2004 (gran esdeveniment motor) i el III Pla estratègic de Barcelona (1999-2005)

(ordenació de les diferents actuacions); una tríada d'instruments que seran molt utilitzats per les ciutats en aquests primers anys del segle XXI (Sánchez, 2003).

En aquest context de canvis també han aparegut nous comportament de la població, que han fet augmentar el protagonisme dels aspectes relacionats amb la cultura. És el cas del terme “bobos” (*bourgeois bohemian*, també coneguts com a *neo bohemian*) i “classe creativa”. Cal assenyalar que a més d'aquests dos termes, n'existeixen d'altres que fan referència als mateixos contextos, tot i que amb connotacions negatives. Un exemple n'és el terme francès *Gauche caviar*, equivalent al de “bobos”, encara que amb un to més despectiu. Un altre exemple seria *boosterism* (Holcomb, 1993; Ward, 2002), típic del context americà i que fa referència als polítics, generalment de petites ciutats, que porten a terme actuacions extravagants amb l'única finalitat de ressaltar. Per últim, en el món anglosaxó, també s'utilitza *cultural creatives* per fer referència a ciutadans que triarien els productes que compren en base a les seves relacions i afinitats personals. Un exemple d'aquest últim grup seria: Nissan dona suport al Jazz, m'agrada el Jazz, em compraré un Nissan (Kan, 1999).

Els coneguts com a “bobos” (terme de Robert Reich, difós per Brooks, 2000), són una evolució del que Hall (1995) anomenava com *high-touch activities*. La diferencia principal és que Hall feia referència a activitats (moda, disseny o impressió) mentre que ara es parlarà de professionals. “Bobos” és el terme que l'autor utilitza per referir-se als descendents del antics “yuppies”, per més que la paraula “yuppi” sovint s'associï amb connotacions negatives (el propi Brooks). Els “bobos” es caracteritzarien per un nivell de despesa elevat que els permet adquirir elements exòtics i costosos, per una tolerància cap a les diferents creences o comportaments dels altres i per creure que la societat americana és mediocre. Brooks afirma que aquesta nova “classe alta” representa la unió entre el liberalisme ideal de la dècada dels seixanta i els interessos personals de l'època Reagan.

L'existència dels “bobos” d'una manera tan sistemàtica no està unànimement acceptada. Els crítics afirmen que Brooks no dona un argument de pes per considerar aquest comportament com a nou i consideren que les tendències dels “bobos” són només una mostra més dels canvis habituals en els gustos i les modes respecte a una classe preexistent.

El segon terme, la classes creativa, gaudeix d'un reconeixement major. Segons afirma Florida en el seu llibre *The rise of the creative class* (2002) aquesta classe estaria formada per científics, enginyers, professors, escriptors o artistes, entre altres, i seria imprescindible per tal que una ciutat destaqués en el context internacional. El consultor Paul Ray (citada per Dewhurst & Bonne, 2003), apuntava que l'any 1997 hi havia als Estats Units quaranta-quatre milions de persones que podrien pertànyer a la “classe creativa”. Tres anys després aquesta xifra hauria augmentat fins als cinquanta milions de persones (Ray & Anderson, 2000).

Florida basa l'existència d'aquesta nova classe en la considerable diferència respecte a l'oci entre la nova economia i l'antiga. L'antiga economia es basaria en l'assistència al que anomena *big ticket*: oci com l'esport professional, l'òpera, la música clàssica, el teatre o els destins culturals (museus i exposicions). La nova economia, en canvi, es basaria en les activitats a l'aire lliure i en una determinada forma de vida.

Més concretament Dewhurst & Bonne (2003) descriuen com la classe creativa estaria formada majoritàriament per presència femenina. Els seus integrants es diferenciarien de la resta per l'alt valor que es dona a l'autèntic, al coneixement i la recerca, amb actituds activistes i ecologistes. Gent espiritual, no necessàriament religiosa, més recelosa de les institucions que la mitjana de la població. Amb una tendència a rehabilitar cases velles abans que comprar obra nova. Igualment es caracteritzarien per ser consumidors importants d'art i cultura, comprar més llibres i revistes que la mitjana, escoltar la ràdio i mirar poc la televisió. Comparteixen, a més, el desig que l'Estat inverteixi més en cultura.

Aquestes característiques les complirien, bàsicament, dos grans grups de població (Florida, 2002b):

- *Supercreative core*; dedicats a crear noves idees, tecnologies i continguts
- *Creative professionals*; persones involucrades en la solució de problemes complexos

Per definir les ciutats on aquesta classe creativa es troba més representada Florida (2002a) recorre a diversos indicadors: exportació de tecnologia, innovació (patents registrades), percentatge de creadors o gent amb batxillerat. Igualment utilitza un segon enfocament, que va més enllà de les dades relacionades amb el treball, per centrar-se en la vida privada dels membres de la classe creativa. En aquest sentit, Florida apunta que la classe creativa valora "la creativitat, la individualitat, la diferència o el mèrit. Cada aspecte i cada manifestació de creativitat –tecnològica, cultural i econòmica–, està relacionada i és inseparable" (Florida, 2002a, p. 8).

La teoria exposada per Florida es criticada per diversos aspectes. Un dels elements que aixeca més polèmica és l'elecció dels indicadors. Autors com Glaeser (2004), Lang & Danielson (2005), Markusen (2006), Peck (2006) i Scott (2006) s'han mostrat contrariats per l'elecció d'uns indicadors que consideraven aleatoris, ja que les dades podien tenir múltiples lectures i el resultat final era un indicador difús i poc útil per establir patrons de comportaments homogenis.

D'entre aquestes crítiques la més important ha estat, amb tota probabilitat, la que va realitzar Markusen (2006). L'autora critica que les dades en què es basa Florida no guarden relació entre sí. Afirmar, per exemple, que el talent i la creativitat no estan relacionats amb l'educació i que per tant, basar la classificació en paràmetres educatius (com el número de batxillers d'una ciutat) no aporta informació concludent.

Igualment, critica el fet que Florida es basi en classes heterogènies del cens, que inclourien com a classe creativa sectors que, segons el mateix Florida, no són creatius.

També és una font de crítiques l'escala utilitzada per Florida; el fet de basar-se en àrees urbanes li permetria no tenir present les distribucions espacials dins d'una ciutat (Lang & Danielson, 2005). Un fet que faria perdre precisió a l'indicador, ja que, en alguns casos, espais segons el propi Florida "creatius" quedarien dissimulats dins de les dades d'una ciutat "poc creativa".

A més, existeixen problemes en la delimitació de la "classe creativa". La inclusió d'un ciutadà dins d'aquest grup difereix enormement d'un autor a un altre. Així, per exemple, els conserges i porters que treballen als museus són, segons Howkins (2001), classe creativa, però no segons Florida (2002a). Els comptables, en canvi, sí que formarien part de la classe creativa de Florida, encara que això pugui resultar sorprenent.

Els problemes de la classificació de Florida no són cap novetat. De fet, són similars als que es poden trobar en Mills (1951) i la seva classificació de "colls blancs" (*white collar*). I és que com afirmava Lipietz (1999), certs aspectes de la cultura no són creatius i per tant, escapen a possibles classificacions basades en aquest paràmetre.

De fet, el mateix Florida (2005) va matitzar certs aspectes de la seva obra anterior per incloure algunes crítiques rebudes. Entre els principals aspectes d'aquest retoc hi hauria, per exemple, l'acceptació que l'habilitat per atreure habitants és un procés dinàmic i sensitiu i que per tant, no depèn únicament de determinats indicadors tancats. De fet Florida reconeixia que la classe creativa que ell havia identificat podia no comportar-se com havia descrit. Així, l'autor acabava el seu llibre apel·lant la classe creativa a "créixer" i "evolucionar des d'un grup sense forma i autoguiat cap a una estructura més cohesionada, amb un major sentiment de grup" (Florida, 2002a, p. 316).

Malgrat aquests petits retocs, Florida segueix defensant el gruix de les seves tesis. A més, hem de reconèixer que tot i les crítiques que pot despertar la seva teoria, l'esforç que realitza per passar de les nocions abstractes a dades quantitatives és digne de lloança.

Ara bé, hem de ser conscients que més enllà dels aspectes metodològics, la classe creativa ha rebut crítiques pels efectes que genera en la ciutat. El desenvolupament de la classe creativa, com a base de la nova imatge de la ciutat, té una clara "tendència burgesa", que es pot llegir com una prescripció per a la gentrificació i el desplaçament (Gibson 2003). Uns aspectes que caldria evitar si es vol no caure en problemes més grans dels que eventualment la "classe creativa" podria solucionar.

Recopilació general de l'evolució històrica

Com hem vist al llarg d'aquest apartat, durant els anys cinquanta i seixanta molts dels planificadors urbans i dels inversors encara basaven les seves actuacions en atreure la indústria bàsicament a través dels preus baixos del sòl. Aquesta situació començà a canviar a partir dels setanta, quan s'amplià el camp d'actuacions, incloent la cultura com un dels camps a desenvolupar per augmentar l'atractivitat d'una ciutat. És en aquesta dècada quan apareixen les primeres estratègies de les administracions públiques per dotar la cultura de certa dimensió social, tot potenciant la participació i la creació entre els ciutadans. L'Estat és qui hauria de facilitar la infraestructura perquè aquests objectius es portessin a terme.

Ara bé, serà durant els vuitanta quan els projectes urbans evolucionaran en paral·lel als processos de planificació, promoció i participació de la iniciativa privada. D'aquesta manera es contribuirà al canvi de paradigma i es generarà una visió completament nova, que s'estendrà durant els noranta, quan es considerarà que s'ha completat el pas de l'espai mercaderia a la ciutat mercaderia.

Amb el canvi de segle s'assisteix novament a un canvi progressiu en les tendències de promoció dels territoris. Després de les dures reestructuracions dels anys noranta s'entra en una nova fase. Si els anys noranta s'havien caracteritzat per una certa voluntat d'ordenació dels productes existents, la nova dècada ho serà per una promoció de cara a l'exterior pensada com a justificació de la millora interior. Les ciutats ja no es podran considerar postindustrials, sinó especialitzades en l'administració pública i en el sector financer i de serveis.

Per tant, la funció i l'estatut de la cultura ha canviat radicalment des dels anys seixanta. Entre els principals canvis que es poden constatar figuren:

- Augment del poder local que repercutirà en una major autonomia de les institucions culturals
- Descens del finançament públic, que ha obligat a una millor en la gestió, així com a la implantació de noves eines de captació de recursos (patrocini, celebració d'actes privats o potenciació del mecenatge)
- Diversificació dels equipaments culturals: deixen de ser un privilegi reservat a les elits. Impliquen un públic cada cop més ampli i diversificat, tant pel que fa als artistes com als espectadors
- Creació de nous serveis (màrqueting i comunicació) per aconseguir aquests nous objectius
- Transformació de les polítiques culturals en nous referents i nous valors socials
- Creixement dels recursos propis i de les necessitats de justificar les subvencions públiques rebudes per als equipaments culturals

La comunicació municipal ha evolucionat en paral·lel als canvis experimentats per la ciutat. Així, mentre als setanta la comunicació era quasi inexistent, als vuitanta l'aposta passava sobretot per la propaganda i als noranta es difonien els serveis i es creaven els primers departaments de comunicació. Amb el canvi de segle els municipis han passat a ser vistos com a organitzacions relacionals (Puig, 2000, p. 34).

Per tant, al llarg dels últims cinquanta anys, s'ha produït un seguit de canvis que han portat les polítiques culturals a transformar-se en un element més del qual s'espera que proveeixin les ciutats. Per aquest motiu les polítiques culturals han assolit, actualment, un nou rol; poden respondre a noves qüestions socials i econòmiques d'una manera creativa; poden animar, en una societat on pocs actors ho poden fer, debats entorn als valors de la societat i poden conservar els valors locals davant la globalització. Aquestes relacions entre la cultura i diferents problemes actuals són els que han justificat la intervenció pública i en menor partida privada, en les polítiques culturals de les ciutats. Aquestes intervencions són les que s'analitzaran en el següent apartat.

2.3.- EL PAPER DELS AGENTS EN LES POLÍTIQUES CULTURALS

En el capítol anterior ens hem centrat en la importància de les iniciatives públiques en la transformació de la ciutat. En el present capítol desenvoluparem les diferents relacions econòmiques existents entre públic i privat, tot centrant-nos en el finançament. Per fer-ho, iniciarem el capítol presentant, breument, l'economia de la cultura, en tant que branca de l'economia que més ha estudiat aquests aspectes. Posteriorment, passarem a descriure els tres tipus d'actuacions que hem identificat: pública, privada i público-privada. També inclourem uns primers exemples pràctics que introdueixin aspectes de la recerca que desenvoluparem posteriorment. L'objectiu és introduir les diverses formes de gestió de les actuacions, ja que es tracta d'un aspecte que té repercussions evidents en les relacions que s'estableixen entre institucions culturals i ciutat.

L'estudi dels aspectes econòmics és cabdal per a un bon funcionament de les polítiques culturals: "vivim en una era de prioritats, no d'ideals" (Lewis, 1990, p. 1). Sota qualsevol forma de govern, no hi ha suficients recursos econòmics disponibles per finançar tot el que seria desitjable. En aquest context, els recursos destinats a l'art i la cultura, com la resta de les inversions, s'han de justificar davant altres possibles inversions. Seria una irresponsabilitat social gastar diners en art i cultura sense valorar-ne la seva utilitat social de manera rigorosa.

No obstant, no hem de confondre "economia de la cultura" amb "economitzar en cultura" i enfocar els treballs cap a rebaixar les despeses públiques en cultura (Zan, 1999). Així mateix, tampoc hem d'equiparar l'economia de la cultura a aspectes purament financers, ja que la seva dimensió és molt més complexa.

Existeixen diversos termes que s'apliquen a l'estudi de les relacions entre cultura i economia. El primer d'ells és l'economia de l'art (*The Economics of the Arts* o *economic of culture*). L'origen del terme és el llibre *Performing Arts: the economic dilemma* de Baumol & Bowen (1966). L'obra partia d'una concepció bàsicament econòmica, però amb el pas del temps aquesta visió s'ha anat convertint en un tractament més antropològic (Klamer, 1996; Throsby, 1999). Aquesta recerca, a més, serví per iniciar la tradició d'estudis relacionats amb l'economia de l'art i molt aviat aquest enfocament va ser habitual en països com França, Itàlia, Suïssa i molt especialment als països anglosaxons. En l'última dècada la literatura sobre l'economia de l'art ha augmentat enormement fins arribar a ocupar el lloc d'una disciplina de primer ordre dins de l'enfocament econòmic de les ciències socials (per un recopilatori detallat vegeu Frey, 2000).

L'augment de treballs ha coincidit amb l'interès de l'economia per aspectes com la passió, la moral, els sentiments o el coneixement (Amin & Thrift, 2007). Una visió que ha obert les portes a una consideració plena de l'immaterial, incloent aspectes relacionats amb la percepció de la cultura com un aspecte important del camp econòmic.

L'economia de la cultura (*cultural economics*), típica de la tradició anglosaxona, és una branca de l'economia interessada en aspectes econòmics de la creació, distribució i consum d'obres d'art i espectacles en viu. Des de principis dels vuitanta inclou en el seu camp d'estudi les indústries culturals (vegeu més endavant en el mateix capítol): cinema, edició de llibres i música, així com l'economia de les institucions culturals (museus, biblioteques o monuments històrics). L'estudi d'aquests camps es porta a terme des del punt de vista de la formació del preu, l'especulació o els costos. Així, la cultura inclou un valor de mercat, però també d'existència, de prestigi, d'opció (possibilitat de gaudir-ne), d'educació i de llegat (Frey, 1998). Ara bé, en cultura no hi ha demanda en el sentit econòmic del terme, sinó aspiracions i massa sovint aquestes aspiracions passen pel pròxim, pel conegut, no per l'afirmació de la necessitat (Moissinac, 1983). Una situació que suposa una diferència, no limitant, respecte a altres camps d'estudi econòmics.

Les relacions entre cultura i economia han estat múltiples (Kong, 2005). Ara bé, l'estudi dels efectes de la cultura en l'economia no són fàcils. Els retorns són diversos, difícils d'avaluar i exposats a idees preconcebudes que en dificulten una visió objectiva. Així, no és estrany que autors com Mulcahy (2003) no hagin dubtat a parlar de mites del món cultural per referir-s'hi.

Malgrat aquestes dificultats, els efectes que la cultura té en la societat en general i l'economia en particular són importants i en part, mesurables. Existeixen, però, múltiples definicions de l'abast de les repercussions de les polítiques culturals. A nivell monetari els possibles impactes es divideixen en tres tipus: directes, indirectes i

induïts. Els efectes directes serien aquells realitzats per la pròpia organització. Els efectes indirectes recullen les despeses dels espectadors per consumir el producte. Per últim, els efectes induïts inclourien les restants despeses, el que es coneix com efecte multiplicador.

A més, hem de tenir present diversos aspectes en què la cultura influeix en el camp de la creació de valor econòmic. Concretament, l'efecte positiu de la cultura es pot traduir en diversos punts (Bordieu, 1999; Heilbrun & Gray, 2001; Réseau URBACT, 2006; Rutten, 2006):

- Augmentar el consum com a conseqüència de l'augment de públic
- Crear un clima urbà favorable capaç d'atreure actius altament qualificats
- Afavorir l'aparició d'una identitat forta com a ciutadà o treballador
- Rehabilitar antics espais en desús
- Encoratjar la innovació en la indústria local i millorar la seva competitivitat
- Impulsar la cooperació entre indústries
- Augmentar el "capital simbòlic" de les ciutats
- Crear una herència per a les generacions futures
- Millorar el prestigi nacional i de la identitat
- Contribuir a una educació liberal
- Dignificar els participants en activitats artístiques
- Encoratjar la innovació artística
- Generar beneficis mesurables a un cost moderat per al contribuent

La principal dificultat raurà en la traducció dels efectes concrets de les activitats culturals. L'anàlisi detallat de les repercussions econòmiques del sector de la cultura en l'economia d'un país és un camp d'estudi en què encara no existeix una única metodologia. Per tant, les dades difereixen enormement d'un país a un altre. La causa cal buscar-la en les diverses definicions utilitzades per limitar el camp d'estudi. En el present treball hem optat per presentar, a mode contextualitzador, les dades d'un estudi encarregat per la Comissió Europea a Kea European Affairs (2006), ja que representen un important esforç d'harmonització i dades actualitzades.

TAULA 2.4.- CONTRIBUTIÓ DEL SECTOR CULTURAL I CREATIU EUROPEU A LES RESPECTIVES ECONOMIES NACIONALS (ANY 2003)

País	Valor total (milions d'euros)	Percentatge valor afegit al PIB
Alemanya	126.060	2'5%
Àustria	14.603	1'8%
Bèlgica	22.174	2'6%
Bulgària	884	1'2%
Dinamarca	10.111	3'1%
Eslovàquia	2.498	2'0%
Eslovènia	1.771	2'2%
Espanya	61.333	2'3%
Estònia	612	2'4%
Finlàndia	10.677	3'1%
França	79.424	3'4%
Grècia	6.875	1'0%
Hongria	4.066	1'2%
Irlanda	6.922	1'7%
Islàndia	212	0'7%
Itàlia	84.359	2'3%
Letònia	508	1'8%
Lituània	759	1'7%
Luxemburg	673	0'6%
Malta	23	0'2%
Noruega	14.841	3'2%
Països Baixos	33.372	2'7%
Polònia	6.235	1'2%
Portugal	6.358	1'4%
Regne Unit	132.682	3'0%
República Txeca	5.577	2'3%
Romania	2.205	1'4%
Suècia	18.155	2'4%
Xipre	318	0'8%
Total 30 països	654.288	2'6%

Font: elaboració pròpia a partir de Kea European Affairs (2006)

Per tant, el 2003, l'impacte del sector cultural i creatiu a Europa va ser de 654.288 milions d'euros (2'6% del PIB). A més, l'any 2004, 4.714.000 persones treballaven en el sector cultural i 1.171.000 en el turisme cultural (en total, un 3'1% de la població activa de la EU25) (Kea European Affairs, 2006). Aquestes xifres es poden comparar amb les que aporta Mulcahy (2003) per al sector de les arts no lucratives dels Estats

Units, on afirma que representen el 0'94% del total de la força de treball del país. Un valor superior al dels serveis legals (0'84%) o la policia i els bombers (0'71%).

Un conjunt de dades que demostren la importància del sector en el camp econòmic. Ara bé, els models que se segueixen són extremadament variats. Per aquest motiu, en els següents punts analitzarem els diversos tipus de promotors que hem observat en l'àrea d'estudi. En el primer apartat analitzarem el sector públic. Posteriorment, en els apartats successius, descriurem les col·laboracions entre els sector públic i privat i finalitzarem amb la iniciativa privada pròpiament dita.

2.3.1.- Gestió pública

La situació de la gestió pública de les polítiques culturals varia enormement d'un país a un altre (vegeu apartat 2.1.1). En el present apartat no entrarem en aspectes concrets, sinó que realitzarem una introducció general. Així, a grans línies, les divisions existents entre tipus d'intervenció pública en cultura són dues:

- En determinats països, especialment els europeus, es té clar que les activitats culturals han de ser subvencionades pels "efectes positius externs o els avantatges per als no usuaris" que generen en la societat (Frey, 1998, p. 14).
- En els equipaments americans, es prioritza la iniciativa privada o públicoprivada i el suport financer del visitant, ja que es considera que el sector públic no ha de realitzar activitats que ja desenvolupa el sector privat (Mulcahy, 2003).

Naturalment aquesta situació no sempre es compleix i en alguns països europeus, especialment els anglosaxons, es tendeix a prioritzar la segona de les opcions. Igualment, en el cas americà, es poden donar situacions com la de la ciutat de Denver, Colorado, que el novembre de 1988, mitjançant votació, va decidir un augment d'impostos per donar suport a la política cultural i científica de la ciutat (Kemp, 2004).

En línies generals existeixen dues grans tendències per justificar el finançament públic de la cultura (Heilbrun & Gray, 2001). En primer lloc, els anomenats arguments d'eficiència, que es basen a considerar que els mercats no són competitius o que tenen imperfeccions que justifiquen, en el camp cultural, la intervenció de l'Estat. D'altra banda hi ha aspectes basats en conviccions ètiques, bàsicament la idea que la distribució actual dels ingressos no és satisfactòria i que cal intervenir de manera pública per afavorir-ne la distribució. A aquestes dues tendències principals s'hi afegeix una tercera; el considerar que les inversions en cultura suposen avantatges per als no usuaris, beneficis per a persones que no consumeixen directament un determinat servei cultural i que per tant, mereixen el suport públic (Frey, 2000).

La combinació de les diferents tendències descrites amb les casuístiques locals genera uns pressupostos públics destinats a cultura que varien enormement d'un país a un altre, però que en cap cas poden ser considerats menors. La European Cultural

Foundation va estimar que el pressupost públic europeu (EU27 més Islàndia, Liechtenstein i Noruega) destinat a cultura va ser, l'any 2000, d'uns 55.000 milions d'euros de despesa consolidada neta (citada per Kea European Affairs, 2006). Aquesta estimació no inclou els ingressos procedents de les loteries nacionals, impostos especials o taxes relacionades amb les emissions de televisió.

Més recentment la Comissió Europea (Kea European Affairs, 2006) ha actualitzat aquesta informació. Les noves dades inclouen teatre, dansa, música, festivals, patrimoni, museus, biblioteques, restes arqueològiques, arxius, sector audiovisual, llibres i revistes, premsa, arts visuals, arquitectura, disseny, pintura, escultura i fotografia. Tot i que les diferències en les definicions i els anys de referència no permet comparar les dades, hem considerat adient incloure la taula que segueix per facilitar una visió de la magnitud de les inversions en cultura.

TAULA 2.5.- DESPESA CULTURAL PÚBLICA DIRECTA (milions d'euros)

País	Despesa	Any
Alemanya	8.000	2004
Àustria	1.890	2002
Bèlgica	3.000	2002 (** / ***)
Bulgària	66	2004
Dinamarca	1.480	2002
Eslovàquia	121	2006 (*)
Eslovènia	194	2003
Espanya	5.100	1999 (***)
Estònia	86	2005 (* / 1)
Finlàndia	745	2002 (2)
França	8.444	2002
Grècia	300	2005 (*)
Hongria	445	2003
Irlanda	124	2006 (*)
Itàlia	1.860	2006 (*)
Letònia	135	2004 (**)
Lituània	96	2003
Malta	9	2004 (*)
Noruega	2.000	2004 (** / 3)
Països Baixos	3.000	2003
Polònia	1.000	2004
Portugal	632	2003
Regne Unit	5.100	2004/2005 (3)
República Txeca	654	2004
Romania	302	2003
Suècia	1.880	2002 (** / ***)

* Excloses despeses culturals de les autoritats locals

** Inclou despeses per compra de llicències per al sistema públic de radiodifusió

*** Inclou esports

1. Exclosos els fons culturals

2. Inclòs finançament procedent dels monopolis estatals (loteries) 204'5 milions d'euros (2001)

3. Exclosos els fons de la loteria

Font: elaboració pròpia a partir de Kea European Affairs, 2006

Per tant, unes despeses aproximades d'uns 46.600 milions d'euros, lleugerament inferior a les dades que comentàvem anteriorment de l'any 2000. Tot i així, es poden considerar inversions elevades i amb unes repercussions importants, que es veuran amplificades pel paper de la iniciativa privada, que analitzarem a continuació.

2.3.2.- Gestió pública – privada

L'autofinançament de les diferents institucions culturals ha esdevingut, en els últims anys, un dels principals camps de batalla. Els percentatges que assoleixen els diversos centres estudiats varien enormement. Des d'aquells que presenten xifres testimonials (la majoria dels estudiats), als que s'autofinancen completament (*Musée Rodin* i la majoria de centres privats).

Seria, però, un error assumir que els grans equipaments culturals són meres organitzacions que busquen beneficis. La voluntat dels equipaments de millorar els seus recursos acostuma a dependre més de la seva voluntat de millorar el grau d'autonomia, que no pas d'autèntiques necessitats financeres de tancar pressupostos (Bayart & Benghozi, 1993).

La procedència dels recursos que capten les institucions variarà enormement d'una institució a una altra, tant en mecanismes com en quantitats. Habitualment, existeixen els tradicionals ingressos procedents de la venda d'entrades per a la visita. Aquests ingressos, importants en determinades institucions, no acostumen a cobrir percentatges elevats dels pressupost: al Louvre representen un 46% del total d'ingressos propis i al *Musée d'Orsay* el 40% dels ingressos totals. En els museus de menor grandària aquest percentatge acostuma a ser testimonial (per a les dades concretes de diversos museus vegeu apartat 5.4 polítiques tarifàries).

L'activitat del museu també genera altres recursos propis, que varien enormement en funció del grau d'autonomia, de la voluntat i de la tradició històrica del centre: cessió d'espais per a activitats comercials, creació de filials, rodatges publicitaris, lloguer de sales o societats d'amics, entre molts d'altres. Es tracta d'una sèrie d'ingressos, novament més importants en les grans institucions, que tendeixen a representar valors inferiors als de la venda d'entrades. Ara bé, la transparència entorn d'aquestes activitats acostuma a ser limitada, donada la "competència" entre els diferents centres per aconseguir captar aquests recursos. És per aquest motiu que hem considerat adient incloure la informació detallada del funcionament de cada centre en el segon volum.

L'aspecte del finançament públic dels equipaments culturals que guarda una major relació amb el present capítol són els relatius al finançament privat d'equipaments i iniciatives culturals públiques. Els mecanismes a través dels quals s'articula aquest

finançament són variats. Entre els principals hi figuren el mecenatge, el patrocini i les ajudes en espècies.

Existeixen diferències entre el mecenatge (diners que es donen al museu sense contrapartida i lliures d'impostos) i el patrocini (activitat que genera contrapartides per a l'empresa i que comptabilitza com a despesa corrent subjecta a impostos). El mecenatge es remunta a l'antiguitat. El patrocini és un fenomen recent que té els seus orígens en la dècada dels setanta (Fonseca, 2002, p. 12). El patrocini suposa una col·laboració entre el donant i qui rep i que cada part està satisfeta amb el que rep a canvi del que dona (Colbert & Cuadrado, 2007). En conseqüència els diners destinats a patrocini es consideraran una despesa empresarial, no una donació i per tant estaran subjectes a impostos.



Imatge 2.1.- Dues imatges que plasmen el mecenatge d'empreses privades en institucions públiques. A la dreta, imatge de la campanya a través de la qual l'empresa Total mostrava la seva col·laboració amb el museu del Louvre (4 milions d'euros entre 2005 i 2009) (www.buzzeum.com). A la dreta, anunci publicat a *La Vanguardia*, (08/12/07) en què el MNAC agraeix la col·laboració de diverses empreses.

No obstant aquesta claredat dels conceptes, els límits entre mecenatge i patrocini són difícils de delimitar. A tall d'exemple, l'any 1994 la direcció del Louvre no disposava d'aquesta dada exacta, fet que motivava queixes vers el Ministeri d'Hisenda francès pel fre que aquesta situació suposava a l'hora de captar recursos externs (Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre, 1994). Actualment la delimitació entre els dos camps ha guanyat claredat a nivell legislatiu, però la decisió final de considerar una inversió mecenatge o patrocini tendeix a basar-se en decisions

polítiques. És difícil que una actuació de mecenatge important no suposi contrapartides per a les empreses, fet que hauria d'assimilar aquestes "donacions" com a patrocini, pas que no sempre es produeix.

Una recerca portada a terme entre onze països europeus (Alemanya, Àustria, Bèlgica – comunitat flamenca–, Espanya, França, Grècia, Irlanda, Itàlia, Països Baixos, Regne Unit i Suècia) va determinar que, l'any 1996, el nivell d'inversió privada en cultura i arts a Europa (mecenatge i patrocini inclòs) se situava entorn als 1.000 milions d'euros (Sauvanet, 1999). Recerques posteriors, basades en l'estudi de cinc països (Àustria, Suïssa, Alemanya, Països Baixos i Regne Unit), han estimat que la contribució de les empreses privades, sumades als ingressos procedents de les fundacions, s'hauria situat entre 3.000 i 6.000 milions d'euros l'any 2000 (Sievers; Wagner & Wiesand, 2004). Unes xifres elevades que mostren la importància d'aquest mecanisme de col·laboració per a les diferents institucions culturals.

Cal tenir present, però, que tot i que el mecenatge o les donacions que es realitzen als diferents centres culturals procedeixen majoritàriament d'empreses, en un percentatge menor també poden venir de ciutadans anònims (Fry; Keim & Meiners, 1982; Arulampalam & Stoneman, 1995; Martorella, 1996).

Entrant en el camp del mecenatge, hem de tenir present que pot presentar-se de diverses maneres: donació sense finalitat precisa, compra d'obres d'art destinades a l'exposició, finançament de restauracions o participació en iniciatives portades a terme pels museus, entre altres.

Les dades referents al mecenatge varien enormement d'un centre a un altre. Donades les limitacions imposades pels propis centres i les empreses implicades és difícil conèixer exactament les condicions i quantitats que s'atorguen. Estudis recents afirmen que la suma total de donacions per part de les corporacions ha passat, tot i un petit descens entre els anys 1988 i 1991, de 2.400 milions de dòlars el 1980 a més de 7.000 el 1994 (Leclair & Gordon 2000). Existeix, però, un enorme variació d'un país a un altre, en funció de les lleis que regulen aquesta pràctica.

Ara bé, tot i que el mecenatge representi una font important de finançament, especialment en els grans centres i les operacions emblemàtiques (restauració de la *Gallerie des glaces* de Versalles o de determinades parts del Palau del Louvre) és recomanable no posar-hi esperances infinites i pensar el motiu pel qual les empreses decideixen invertir en patrimoni que no els pertany. Si no s'actua així, es corre el perill de perdre aquestes empreses, que poden trobar més rendible altres tipus d'inversions (Grefe, 1999).

Quant al patrocini, la seva aparició és recent (Montari, 2002, p. 765). Tot i això, actualment el patrocini privat suposa una important font de finançament per a les

iniciatives de caràcter públic, al mateix temps que és una eina de màrqueting més per a les empreses privades.

Com hem comentat anteriorment, el patrocini es troba molt més desenvolupat als Estats Units. Durant molts anys els economistes creien que l'explicació d'aquest fenomen es devia al fet que a Europa les deduccions no eren possibles o ho eren només en determinats casos molt puntuals, fet que en limitava l'ús. Estudis com el de Schuster (1995, citat per Heilbrun & Gray, 2001, p. 267) mostren a través de la comparació del nivell de pressió fiscal de les donacions entre Estats Units, Canadà i Europa, com la situació no era tan distant com es pensava, alhora que atribuïa el baix nivell del patrocini privat a Europa a raons històriques (Heilbrun & Gray, 2001). Ara bé, canvis legislatius recents produïts a França, que s'han traduït en un augment de les facilitats per al patrocini empresarial, han generat un important augment de les donacions, especialment cap als grans museus. Una situació que mostraria com existeix una certa capacitat del legislador per afavorir el patrocini dels equipaments culturals.

En el context del patrocini també poden donar-se relacions més estretes. És el cas de l'*event marketing* (Ferrari, 2002). El terme s'aplica quan una organització privada patrocina un esdeveniment propi i el comunica. Desenvolupat a partir dels anys vuitanta, s'ha utilitzat tradicionalment en fires, mercats i festivals.

Al contrari, també es poden donar casos d'*ambush marketing*, és a dir, d'empreses que aconsegueixen relacionar positivament la seva imatge amb un esdeveniment concret, sense ser-ne oficialment els patrocinadors. Un exemple és el de Fujifilm, espònsor oficial dels Jocs Olímpics de Los Angeles, que es va promocionar com "la pel·lícula fotogràfica oficial de les olimpíades", mentre la seva competidora, Kodak es promocionava com "la pel·lícula fotogràfica oficial de la teva vida" (Ferraris, 2002).

Naturalment, com en el cas del mecenatge, és desitjable que els equipaments no basin la seva estratègia únicament en els recursos procedents d'aquesta partida, ja que la seva naturalesa privada pot generar que, sota certs contextos, els recursos disponibles es contreguin; una situació que comportaria limitacions importants per a la institució.

Finalment cal mencionar que a mig camí entre el patrocini i el mecenatge, existeixen les anomenades ajudes en espècies. Les condicions d'aquests tipus d'ajudes també varien d'un país a un altre. Habitualment són present en esdeveniments de caràcter puntual, on una determinada empresa aporta un tipus concret de producte a l'organització, ja sigui de forma gratuïta o a un preu testimonial. Un cas especial és l'italià, on la majoria d'ajudes es realitza en espècies, ja que les diferents administracions públiques no tenen mecanismes financers que possibilitin que els ingressos econòmics arribin directament a les institucions (Bayart & Benghozi, 1993).

Actualment, però, a través de les fundacions, es poden suplir algunes d'aquestes mancances, fet que s'ha traduït en un descens de les ajudes en espècies i un augment del patrocini en el context italià.

2.3.3.- Les indústries culturals i creatives

En els darrers anys l'estudi de les anomenades indústries culturals o creatives ha experimentat un notable increment, especialment en el context anglosaxó. L'abundant bibliografia apareguda testimonia l'interès creixent per aquesta branca d'activitats. Aquest fet aconsellava introduir, encara que fos de forma breu, questa temàtica.

Més enllà de les col·laboracions del sector privat amb la iniciativa pública, comentades en l'anterior epígraf, la iniciativa privada també pot desenvolupar, de forma independent, un seguit d'activitats pròpies que generen repercussions evidents en la ciutat (Law, 1992; Guala, 2007). Ara bé, la naturalesa predominantment econòmica de les recerques existents, unit al fet que es tracta d'un tipus d'iniciativa poc estudiada en el context no anglosaxó, les allunya de la nostra temàtica principal, motiu pel qual només les introduïrem breument.

Una ciutat no pot aspirar que sigui el sector públic, en solitari, el que tiri endavant la regeneració econòmica. Les actuacions privades seran fonamentals per posar en marxa noves propostes com el rescat de nombrosos elements del patrimoni cultural, la compra de determinades obres d'art o l'impuls directe a la creació de noves ofertes musicals, literàries o museístiques, entre altres (Herrero, 2004).

En aquest sentit estudis recents mostren com la inversió en el camp cultural acostuma a ser plenament rendible (Kea European Affairs, 2006). En l'anàlisi de la *productivity* (valor afegit / costos ocupació; mostra quin valor es crea per cada euro invertit en ocupació) i la *profitability* (marge de les companyies actives en l'economia cultural i creativa; mostra el percentatge del volum de vendes que resta un cop deduïts els costos operatius) s'obtenen, en quasi tots els casos, valors positius importants.

Com es pot observar en la taula 2.6, l'augment dels beneficis és especialment significatiu en la productivitat, tot i que s'ha demostrat que en determinats casos és difícil mantenir els nivells inicials al llarg dels anys. En aquest sentit, l'anomenat "mal de costos de Baumol" (Baumol & Brown, 1966) apunta que amb el pas del temps, el número d'assistents a festivals s'estabilitza (especialment en països amb molts festivals), mentre els costos augmenten amb cada edició. La teoria té algunes crítiques, però generalment és acceptada pels estudiosos com a representativa de l'evolució que pot sofrir la productivitat. Per tant, el fet que les xifres apuntin estabilitat o progressió demostra la importància i els beneficis mutus que es poden extreure de la relació entre cultura i indústria.

TAULA 2.6.- BENEFICIS QUE GENEREN LES INVERSIONS EN CULTURA

País	<i>Productivity</i>					<i>Profitability</i>				
	1999	2000	2001	2002	2003	1999	2000	2001	2002	2003
Alemanya	1.71	1.4	1.54	1.52	1.55	N/D	9.6%	9.6%	7.2%	8.7%
Àustria	N/D	N/D	1.89	1.91	1.24	8.8%	6.6%	9.2%	11.7%	6.6%
Bèlgica	1.52	1.5	1.51	1.41	1.93	10.7%	10.9%	9.5%	10.0%	10.4%
Bulgària	1.52	1.53	1.56	1.69	1.7	7.1%	5.5%	6.4%	7.3%	7.7%
Dinamarca	1.39	1.28	1.27	1.3	1.26	8.8%	11.2%	10.3%	8.6%	7.1%
Eslovàquia	1.23	1.34	1.2	1.18	1.32	5.0%	5.3%	5.6%	7.4%	6.9%
Eslovènia	1.61	1.53	1.74	1.75	1.96	13.6%	13.6%	15.1%	12.6%	10.3%
Espanya	1.51	1.5	1.44	1.43	1.43	9.2%	9.2%	8.3%	8.5%	8.0%
Estònia	1.4	1.68	1.62	1.51	1.52	6.4%	9.5%	8.0%	8.8%	10.2%
Finlàndia	1.52	1.49	1.46	1.39	1.41	12.6%	11.7%	11.0%	9.8%	11.3%
França	1.63	1.62	1.56	1.59	1.59	11.3%	11.7%	10.8%	11.1%	10.8%
Grècia	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	14.1%	12.3%	10.9%	10.2%	10.0%
Hongria	1.7	2.11	1.66	1.76	1.99	5.4%	6.4%	6.8%	7.3%	7.4%
Irlanda	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	11.1%	13.9%	11.4%	11.5%	12.3%
Islàndia	1.19	1.27	1.18	1.33	1.24	9.50%	11.1%	8.7%	13.5%	11.8%
Itàlia	1.67	1.69	1.68	1.61	1.57	9.0%	8.2%	8.1%	8.2%	8.8%
Letònia	-0.7	-0.4	0.62	1.29	1.95	1.7%	1.8%	3.6%	3.5%	5.7%
Lituània	1.58	1.54	1.48	1.49	1.4	11.3%	1.2%	11.0%	11.2%	11.9%
Luxemburg	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	3.3%	3.9%	1.4%	3.7%	3.8%
Noruega	1.33	1.3	1.25	1.27	1.28	8.3%	7.7%	7.5%	7.0%	7.3%
Països Baixos	1.61	1.17	1.22	1.28	1.34	9.4%	11.1%	11.7%	6.9%	9.4%
Polònia	1.76	1.16	1.19	1.33	1.44	11.0%	4.8%	6.1%	6.2%	6.0%
Portugal	1.72	1.74	1.39	1.59	1.53	11.9%	11.7%	8.5%	10.4%	9.4%
Regne Unit	1.52	1.47	1.36	1.29	1.38	10.3%	8.7%	8.9%	8.7%	8.7%
República Txeca	1.21	1.79	1.72	1.65	1.58	N/D	N/D	N/D	37.9%	12.4%
Romania	1.46	1.76	1.86	2.08	3.06	6.5%	9.1%	11.1%	14.0%	11.5%
Suècia	1.55	1.56	1.51	1.37	1.49	10.5%	10.9%	10.1%	9.5%	9.9%
Total EU	1.43	1.45	1.45	1.48	1.52	9.30%	9.30%	8.90%	10%	9%
Total 27 països	1.42	1.45	1.45	1.5	1.57	9.1%	9.1%	8.8%	10.1%	9.2%

Font: elaboració pròpia a partir de dades de Kea European Affairs, 2006

Aquestes sinergies existents entre indústria i cultura, anteriorment testimonials, han donat pas a un augment de les col·laboracions, que ha culminat amb l'aparició de les anomenades indústries culturals.

El concepte "indústries culturals" va aparèixer per primer cop en un assaig d'Adorno i Horkheimer (1977), publicat originalment el 1944. Segons una visió inicial força negativa (inspirada per l'escola de Frankfurt), s'anava cap a una homogeneïtzació de la cultura, propiciada per les indústries culturals, que alienaven els consumidors i impedia la creació de l'art real. Així, les primeres definicions del terme indústries culturals es basaven en la recerca del límit entre el simbolisme, la producció cultural i els altres tipus de producció no culturals (Hirsch, 1972; Hesmondhalgh, 2002; Power & Scott, 2004).

Aquesta visió, habitual dels anys quaranta, va evolucionar lentament. Als anys seixanta els sociòlegs van començar a introduir-hi canvis, amb l'argument que se subestimava la complexitat de la cultura, la sofisticació del consumidor, així com la varietat d'institucions i organitzacions que produïen productes culturals.

Aquest canvi en la percepció de les indústries culturals va ser possible gràcies a la prosperitat econòmica de certs països, l'augment del temps lliure disponible, la millora dels nivells educatius i l'augment del consum i dels productes culturals disponibles, que va afavorir un increment de la varietat de productes creats per les indústries culturals (Beyers, 2002; Hesmondhalgh, 2002). Els antics patrons de la producció fordista van deixar pas, en molts sectors industrials, a la "producció flexible" i van obrir la porta a l'augment d'importància de les indústries culturals. Aquestes indústries tendien a concentrar-se, de forma predominant, en les ciutats, on causaven un impacte evident en aspectes com l'urbanisme, el teixit social o la imatge projectada (Lash & Urry, 1994; Scott, 2000).

La idea de "sector creatiu" o "indústria creativa" ha anat obrint-se pas en l'última dècada fins assolir, actualment, una presència notòria (Healy, 2002, p. 11). Com avançàvem anteriorment, hem assistit a un salt quantitatiu i qualitatiu que s'ha traduït en un important augment de la bibliografia dedicada a analitzar les anomenades indústries culturals. Tal i com ha mostrat Kong (2005), aquest augment de l'interès ha vingut de diverses disciplines: Geografia (Crewe & Forster, 1993; Pratt, 1997a i 2000; Coe, 2000; Brown; O'Connor & Cohen, 2000; Scott, 2000b; Leyshon, 2001; Griffiths, Bassett & Smith, 2003; Gibson; Murphy & Freestone 2002), Sociologia (Zukin, 1995; Du Gay & Pryke, 2002; Stevenson, 2003), comunicació (Cunningham, 2001; Hesmondhalgh, 2002), planificació urbana (Landry, 2000) o economia (Caves, 2000; Howkins, 2001). En el cas espanyol existeixen pocs estudis que hagin entrat en profunditat en el tema, entre els quals destaquen els de García, Fernández i Zofio (2003), Herrero (2002), amb un ampli recull bibliogràfic i Bonet (2002), que analitzen en detall la situació existent en el context català.

Actualment, alguns autors afirmen, en base a la flexibilitat del terme cultura, que seria útil parlar d'indústries culturals com un tot. Apunten que les indústries, en la seva totalitat, són cada vegada més properes a la producció cultural. La majoria d'elles estan involucrades, a través del disseny, en la producció de béns i serveis, que passen a formar part de la xarxa de significats i símbols que formen el que genèricament s'anomena "cultura" (Lash & Urry, 1994). Aquesta orientació cap a la producció hauria generat que les indústries culturals haguessin estat poc considerades dins del camp de les polítiques culturals de les diverses ciutats, ja que tradicionalment s'haurien vist com orientades comercialment i per tant, com no mereixedores de l'interès públic (Pratt, 2005).

En aquests moments una de les definicions d'indústria cultural més àmpliament acceptada és la proposada per Scott (2004), basada en diversos elements, els principals dels quals són la creació d'algun tipus de contingut i l'existència de pressió perquè individus i / o firmes s'aglomerin en determinats espais. Amb aquesta definició podem considerar indústries culturals els *service outputs* (estudis cinematogràfics, museus o indústria editorial) i els productes manufacturats (roba, joies, disseny). En aquest mateix sentit, el turisme urbà en general i el turisme cultural en particular, poden ser vistos com un sector més de les indústries culturals (Judd & Fainstein, 1999; citats per van Aalst & Boogaarts, 2002). Per tant, la indústria cultural seria un dels principals responsables de la projecció interior i exterior de la imatge de moltes ciutats i en conseqüència, un dels seus principals actius.

La definició de Scott no està exempta de crítiques. Una de les més habituals és el rebuig al terme "cultura de masses", en considerar-lo més aviat "una indústria de decepció de masses" (Adorno, 1991, p. 86). Recentment altres autors han criticat la definició de Scott, en considerar el terme *arts industry* internament contradictori (Bereson, 1999). En una línia semblant es manifesta Miles (2005), quan afirma que la funció de la indústria, cultural o de qualsevol tipus, en el capitalisme, és la d'augmentar els beneficis; no la de crear gent feliç. Finalment, l'última de les crítiques principals va dirigida a les pràctiques de les diverses administracions, incloent la local, que han limitat el terreny de la creativitat i de les indústries culturals a un número determinat de vies, sovint amb l'objectiu d'argumentar que el sector és econòmicament més important del que en realitat és (Hesmondhalgh & Pratt, 2005). Així, per exemple, de la mateixa manera que es considera que qui fabrica les finestres dels cotxes són indústria de l'automòbil, determinats països també inclouen els encarregats del disseny, la promoció o la venda de discos dins de la indústria cultural, al mateix nivell que els propis músics.

Aquest fet es tradueix, novament, en problemes per comparar els efectes que la indústria cultural té en els diferents països, ja que el número de treballadors variarà enormement en funció de la classificació elegida (Scott, 2004, p. 464). Tot i aquestes diferències en la definició del terme hem considerat adient elaborar, a títol orientatiu i

sense entrar en detalls sobre les metodologies de càlcul, algunes dades referents al pes de la indústria cultural en relació al conjunt de la població activa de diferents països.

TAULA 2.7.- PES DELS TREBALLADORS DE LA INDÚSTRIA CULTURAL

País	Percentatge	Any	Autor
Espanya	3'1%	1992	Garcia (1997 i 2000)
	4'5%	1997	Garcia (1997 i 2000)
Estats Units	2'5%	1990	Throsby (1994)
	2'4%	1992	Scott (2000)
França	3'7%	1995	Benhamou (1996)
Regne Unit	2'9%	1986	Myerscough (1988)
	4'5%	1991	Pratt (1997a)
Suècia	9%	1997	Power (2002)
Barcelona (ciutat)	5'4%	2000	Ajunt. de Barcelona (2003)

Font: elaboració pròpia

Aquests percentatges, que poden semblar relativament poc rellevants si es pren el conjunt de l'economia d'un país, augmenten la seva importància si centrem l'estudi en les principals àrees urbanes. Tot i que escassegen els càlculs referents al pes exacte de les indústries culturals en les ciutats, diversos autors han afirmat que és en les grans ciutats on es concentren aquestes indústries i que per tant, és en elles on la seva importància percentual serà major (Hall, 1998). Pratt (1997a) demostra que Londres acull el 26'9% del total de treballadors en productes culturals del Regne Unir. Scott (2000) apunta que als Estats Units més del 50% dels ocupats en productes culturals es concentraven en àrees metropolitanes amb poblacions superiors al milió d'habitants i que, d'entre ells, la majoria es localitzaven a Nova York i Los Angeles. Power (2002), per la seva banda, afirma tot seguint la definició de Pratt, que la majoria dels treballadors culturals suecs es localitzen a Stockholm. Finalment, García, Fernández i Zofio (2003) apunten que la indústria cultural espanyola té el seu principal centre a Madrid i Bonet (2002) afirma el mateix respecte al pes de Barcelona per a la indústria cultural catalana.

Una altra mostra de la iniciativa privada són les indústries creatives. El límit entre indústries culturals i indústries creatives no és exacte. Determinats autors apunten que les indústries creatives són una evolució de les indústries culturals (Landry, 2006). Aquesta diferenciació, però, no és acceptada unànimement:

“l'ús del terme *creativa* més que *cultural* és una breu referència a la societat de la informació i al conjunt econòmic i polític al qual el terme fa referència. És un intent per part del sector cultural i per part dels encarregats de les polítiques culturals de compartir les seves relacions amb el govern i, en les representacions polítiques en els mitjans de comunicació, aprofitar l'inqüestionable prestigi que té la societat de la informació i qualsevol cosa que s'hi relacioni” (Garnham, 2005, p. 20).

En el present treball hem optat per respectar aquest tractament diferencial per tal de completar la visió del conjunt de relacions existents entre cultura i sector privat en les diverses ciutats estudiades.

Són diversos els autors que han exposat les relacions existents entre el desenvolupament de la ciutat, la creativitat i la indústria cultural pròpiament dita (Hall, 1998; Landry, 2000). La més il·lustrativa d'entre elles és la de Richards (2001), precisament per la seva relació amb el màrqueting de les ciutats. Significativament Richards apunta que la creativitat va sorgir com a dispositiu addicional que creés valor afegit en un context marcat per l'alt número de ciutats que utilitzaven la cultura per posicionar-se. Per tant, les indústries creatives tindrien una importància innegable en el posicionament, en termes d'imatge, de les diverses ciutats. Un element que es veurà reflectit en els diversos casos d'estudi que analitzarem al llarg de la present recerca.

El concepte "indústria creativa" va aparèixer als anys noranta, tot i que no va ser fins a la difusió de l'obra de Scott (especialment 2000, on aborda el paper de les indústries creatives en l'economia urbana) quan el terme va començar a ser emprat de forma habitual. La definició del que Scott considera una indústria creativa és extremadament àmplia. De fet, considera que tots els productes poden esdevenir culturals, a condició que apostin pel disseny o el màrqueting. En aquest sentit, agrupa els productes en tres sectors (Rutten, 2006):

- Objectes físics transformats en productes culturals per un procés de producció: joies, vestits o mobles
- Serveis sense aspectes materials: informació, simbòlics, turisme o publicitat en són exemples
- Formes híbrides: elements físics que contenen informació: paper imprès o material gravat

Altres autors introdueixen matisos en aquesta definició. Howkins (2001, p. xiii) limita la indústria creativa al sector de l'economia els productes de la qual estan sota la llei de la propietat intel·lectual. Considera que hi ha quatre tipus de protecció intel·lectual: patents, copyright, marques registrades i dissenys. Howkins creu que cada forma de propietat intel·lectual té un tipus d'indústria associada i que en conjunt, aquests quatre tipus d'indústria constitueixen la indústria o economia creativa. Florida (2002a), per la seva banda, aporta una definició d'indústria creativa basada en l'ocupació (les persones que hi ha darrera) més que no pas en el sector econòmic pròpiament dit (per a informació detallada sobre la classe creativa vegeu el punt 2.2.4).

Altres estudis, més recents, apunten que les diferències entre indústries cultural i indústries creatives serien bàsicament territorials, en funció de les diferents tradicions en polítiques culturals desenvolupades pels governs (per les tipologies de polítiques culturals vegeu el punt 2.1.1). Indústria cultural seria la denominació emprada,

principalment, en l'àrea europea-continental i indústries creatives l'habitual en la majoria de països d'influència anglosaxona. A més existirien altres tipologies, com les indústries basades en els drets d'autor, típiques dels Estats Units o l'aproximació nòrdica basada, en part, en la tradició (Pla Estratègic de Cultura de Barcelona, 2006).

D'aquesta manera, a nivell europeu, podem considerar que existeixen tres grans models d'indústries creatives: l'anglosaxó (indústries creatives), el francès (indústries culturals) i el nòrdic (*experience economy*). Entre els elements més destacats de cada model figurarien:

TAULA 2.8.- TIPOLOGIES D'INDÚSTRIA CREATIVA

	Model anglosaxó (indústries creatives)	Model francòfon (indústries culturals)	Aproximació nòrdica (<i>experience economy</i>)
Aproximació	Econòmica	Econòmica – estadística	Econòmica
Definició	Indústries que tenen el seu origen en la creativitat individual, habilitat i talent i que tenen el potencial per generar riquesa i llocs de treball a través de la creació i explotació de la propietat intel·lectual.	Conjunt d'activitats econòmiques que inclouen funcions de concepció, creació i producció, així com la majoria de les funcions industrials de manufactura i comercialització a àmplia escala, realitzades a través de l'ús de material o de la comunicació.	El valor de la producció física només constitueix una fracció del preu. El que realment es paga és la història del producte, la tradició: la gent està disposada a pagar tres vegades el preu per seure a la Plaça de Sant Marc de Venècia o a Montmartre per prendre un cafè. Paguen la "experiència" viscuda.
Criteri	<i>Creativity</i> com a principal input en el procés de producció. Propietat intel·lectual (i no només copyright) com a característiques dels seus outputs	Les reproduccions en massa són el principal outputs, caracteritzats pel copyright (i no per la propietat intel·lectual)	"Experiència" o el que el consumidor entengui com a tal.

Àrees d'actuació	Anuncis, arquitectura, mercat de l'art i de les antiguitats, disseny, moda, audiovisual, software d'oci, música, arts vives, publicitat, software i serveis informàtics, radio i televisió, creació, producció, distribució, difusió, promoció, relacions amb l'educació, serveis per a la premsa.	Publicacions (llibres, diaris, revistes i música) així com els venedors de llibres, música i premsa. Activitats audiovisuals. Tasques directament relacionades (agències de premsa, multimèdia, anuncis).	Moda, arts visuals, música, joguines i oci, turisme, llibres, teatre, radio i televisió, arquitectura, esport i indústria, disseny, mitjans impresos, pel·lícules i vídeo, anuncis, <i>edutainment</i> , creació de continguts, esdeveniments, institucions culturals.
Diferències	Comparat amb les altres definicions, és una de les que inclou més camps.	Les activitats educatives, els crítics periodístics i les activitats de gestió de les societats no es tenen presents en aquesta definició	Inclou com a <i>creative industries</i> no només les àrees habituals (anuncis, arquitectura, mercat d'art i antiguitats, artesanía, disseny, moda, pel·lícules i vídeo, software d'oci, música, arts visuals, publicació, software i serveis informàtics, ràdio i televisió) la <i>experience economy</i> inclou joguines/oci, turisme, esport i <i>edutainment</i> .

Font: elaboració pròpia a partir de Kea European Affairs (2006)

Aquesta diferenciació territorial és la que considerem que justifica de manera més clara les diferències constatades entre les definicions existents. Per aquest motiu, l'hem considerat la base del present treball.

Aquesta classificació, però, no és estàtica. Autors com Landry (2000, p. 266) afirmen que actualment ja no es pot parlar únicament de ciutats i indústries creatives, sinó que s'avança cap a la ciutat reflexiva (*reflexive city* o bé, *learning city*); és a dir, la ciutat caracteritzada per aprendre i avaluar les seves pròpies experiències i les d'altres ciutats. Per tant, s'abandonen factors que depenguin de la situació, la història, els recursos, la inversió o qualsevol altre factor, per passar a un nou context en el qual la capacitat de la ciutat per repensar-se a si mateixa és fonamental.

Ara bé, com en el cas de les indústries culturals, les indústries creatives tampoc estan exemptes de crítiques, especialment pel que fa a la classificació dels serveis i els professionals que l'integren. En aquest sentit, Healy (2002, p. 22) apunta que caldria una major cura en la inclusió d'un camp com a creatiu. Aquesta demanda de proves més convincents reflexa, de fet, la pròpia resistència a acceptar l'economia creativa com una economia forta o fins i tot com una economia en ella mateixa (Evans, 2005). Tot i això, la principal crítica a la qual s'enfronten les indústries creatives continua sent el fet que l'esforç actual per definir i calcular les seves repercussions i el seu volum no es correspon amb els esforços que es fan per entendre millor com la creativitat està fent canviar el treball i les institucions (Tepper, 2002, p. 159). Si no s'entén aquest procés es corre el perill de caure en una visió excessivament quantitativa, que deixi sense sentit la pròpia concepció d'indústria creativa.

2.4.- RECOPILOCIO

Com hem resseguit al llarg del present capítol, les diferents definicions existents entorn als objectes d'estudi del present treball varien enormement d'un autor a un altre. Una situació que pot crear falses expectatives, en no correspondre's la visió de l'autor, amb la idea que el lector té de les matèries tractades. Per aquest motiu vam considerar adient realitzar una acotació de treball que exposés els límits de la present recerca.

Així, tot i ser conscients que pertanyen al que globalment s'entén per cultura, en el present treball hem optat per deixar de banda els aspectes relacionats amb la creativitat, per centrar-nos en els aspectes basats en el que Gold & Gold (2005, p. 9) defineixen com a herència social.

Dins d'aquest camp de l'herència social, hem decidit prendre en consideració únicament una visió basada en la possibilitat d'intervenció pública dins de les estratègies de desenvolupament urbà. Per tant, hem pres una visió que assimila el rol de l'herència cultural a motor, reforç o motivació de múltiples actuacions físiques i mentals, tant de renovació urbana com de potenciació dels espais o qualitats ja existents.

Concretament, hem centrat la recerca en els considerats espais tradicionals de la cultura (Hurstel, 2006): museus, monuments o espais d'exposicions. És a dir, infraestructures o equipaments culturals amb una estructura mínima, enfocada al conjunt de la ciutadania i implantats, preferentment, en l'espai urbà. L'elecció d'aquestes institucions ha obeït, com hem apuntat més àmpliament en l'apartat 1.1, a motius pràctics; són les institucions culturals més abundants i amb major tradició. Igualment hi ha influït la constatació que les activitats que desenvolupen s'han ampliat enormement en els últims anys, passant de ser simples espais reservats a l'exposició a autèntics animadors culturals.

Malgrat centrar-nos en les estructures tradicionals, també hem buscat incloure, encara que en menor mesura, experiències d'esdeveniments o espais culturals oberts a tot tipus d'activitat, ja sigui de forma puntual o de manera permanent. Amb aquesta decisió hem pretès mostrar una major varietat de casuístiques i aconseguir informació representativa del major nombre possible d'iniciatives.

Hem analitzat els equipaments i esdeveniments culturals, bàsicament, a través dels efectes que podien tenir en les estratègies de màrqueting de les ciutats estudiades. Com hem exposat al llarg del capítol, el màrqueting és un element complex, que té un paper cada cop més important a l'hora de crear noves estratègies econòmiques i urbanes. És una eina dinàmica, en canvi constant, que actualment aspira a adaptar els productes al que el consumidor vol. Per fer-ho es basa, encara que determinats autors apuntin que aquesta visió està superada, en les anomenades *4 P*, corresponents a les inicials de les paraules angleses: lloc, promoció, preu i producte (*Place, Promotion, Price, Product*).

L'evolució general del màrqueting dels últims anys ha tingut la seva traducció en el màrqueting de les ciutats, que ha evolucionat des de la *place promotion* (o *place image*) al *place selling* per arribar a l'actual *place marketing*. Per tant, s'ha passat de la promoció de les localitzacions, serveis o sòls, a promoure les ciutats *in se*; l'urbanisme, el sistema de relacions socials i mediambientals, la vida associativa, l'oci, la qualitat de vida, els equipaments o els espectacles celebrats. És en aquest context, no exempt de crítica, on la cultura ha tendit a jugar un paper creixent dins de les complexes campanyes de màrqueting urbà.

Malgrat aquesta constatació, la manca d'instruments clars d'avaluació porta al fet que tot sovint les justificacions utilitzades per posar en marxa una campanya siguin poc convincents, tant per al polític com per al ciutadà. Una situació que condiona la presa de decisions finals. Malgrat aquest fet, els arguments que justifiquen les apostes pel màrqueting urbà són reals i van des de la captació de visitants, habitants i recursos econòmics a l'acceleració dels canvis estructurals, passant per la innovació, la internacionalització o la millora de la qualitat de vida. Per tant, les potencialitats per a les ciutats de l'ús del màrqueting en general, i de les polítiques culturals en particular, com a instrument útil per al seu desenvolupament, existeixen.

Hem de ser conscients, però, de la complexitat que caracteritza tots els camps de les polítiques culturals, tot i que aquest mateix fet és el que les converteix en actors fonamentals de les campanyes de màrqueting de les ciutats. De fet, les polítiques culturals juguen un rol d'intermediari entre agents que, molt difícilment, podrien realitzar altres tipus d'actuacions.

Aquest rol central en les polítiques urbanes és relativament recent. Com hem apuntat al llarg del capítol, durant els anys cinquanta i seixanta molts dels planificadors urbans

i dels inversors encara basaven les seves actuacions en polítiques centrades en els preus del sòl. Aquesta situació va començar a canviar a partir dels anys setanta, quan les polítiques culturals van passar a ser incloses com un dels camps que calia desenvolupar per augmentar l'atractivitat de la ciutat. Igualment, va ser en aquella dècada quan van aparèixer les primeres polítiques públiques per tal de dotar la cultura d'una certa dimensió social.

No serà, però, fins als anys vuitanta quan els projectes urbans evolucionaran en paral·lel als processos de planificació, promoció i participació de la iniciativa privada. D'aquesta manera es contribuirà al canvi de paradigma i es generarà una visió completament nova, que s'estendrà durant els anys noranta, quan es considerava que s'havia completat el pas de l'espai mercaderia a la ciutat mercaderia.

Amb el canvi de segle s'assisteix, novament, a un canvi progressiu en les tendències de promoció dels territoris. Després de les dures reestructuracions dels anys noranta s'entra en una nova fase. Així, si els anys noranta s'havien caracteritzat per una certa voluntat d'ordenació dels productes existents, la nova dècada vindrà marcada per la promoció de cara a l'exterior, pensada com a justificació de la millora interior. Les ciutats ja no es podran considerar postindustrials, sinó especialitzades en l'administració pública i en el sector financer i de serveis. En aquest context, les institucions culturals veuran el seu rol reforçat.

Per tant, al llarg dels últims cinquanta anys, s'ha produït un seguit de canvis que han portat les polítiques culturals a transformar-se en un element més del qual s'espera que proveeixi la ciutat. Les polítiques culturals han assolit un nou rol; poden respondre a noves qüestions socials i econòmiques d'una manera creativa, animar, en una societat on pocs actors ho poden fer, debats entorn els valors de la societat o conservar els valors locals davant la globalització, entre altres. Aquestes capacitats dels equipaments culturals per solucionar problemàtiques actuals han contribuït a l'interès de les administracions públiques i en menor mesura privades, per les polítiques culturals.

Ara bé, malgrat el progrés assolit, persisteixen algunes qüestions. D'una banda, el fet que l'esforç actual per definir i calcular l'efecte i volum de determinats tipus de polítiques culturals no es corresponen amb els esforços, molt menors, destinats a millorar la comprensió vers altres aspectes, com l'impacte de les polítiques culturals en el treball i les institucions i les mesures que s'haurien de prendre per optimitzar els recursos generats.

Igualment, hem de tenir present que les activitats culturals no han de quedar reduïdes a instruments al servei de la millora de l'atractivitat de les ciutats. S'han d'implicar en altres camps, més amplis. Per aquesta tasca són necessàries noves metodologies. Ara bé, aquestes noves metodologies no sempre es corresponen a instruments

tècnics, sinó que sovint es tracta d'instruments de coordinació i de cooperació institucional. No només a nivell públic. Per aconseguir uns resultats plenament satisfactoris és necessària la col·laboració de la iniciativa privada, que actuï de manera federada a la iniciativa pública, tot complementant determinats aspectes.

Finalment, hem de ser conscient que l'aposta per les polítiques culturals no suposarà una solució immediata de tots els problemes existents, sinó una millora de determinats aspectes de la vida en les ciutats. En les antigues ciutats industrials, especialment en les fordistes, els nous "consumidors urbans" relacionats amb les activitats culturals no podran compensar la pèrdua de llocs de treball produïda per la crisi industrial, però sí sufragar part dels costos de la reorganització, així com contribuir a desenvolupar noves activitats per relançar la ciutat.

Aquests són alguns dels reptes que les polítiques culturals tenen actualment per resoldre. Els camps en què actualment s'apliquen les polítiques culturals i les solucions aportades pels diferents equipaments són alguns dels aspectes que descriurem en els següents apartats.

SEGONA PART: ELS GRANS ESDEVENIMENTS CULTURALS COM A ELEMENT DE PROMOCIÓ DE LES CIUTATS

3.- ELS GRANS ESDEVENIMENTS CULTURALS

Els grans esdeveniments són, abans de qualsevol altra definició, complexos, amb múltiples potencialitats i debilitats. Per aquest motiu hem considerat indispensable incloure en el present treball un apartat dedicat a comentar alguns dels seus aspectes. Concretament, en el present capítol ens centrarem, en primer lloc, a definir i classificar els grans esdeveniments, així com a apuntar, de manera breu, alguns dels perills que comporten. Posteriorment, en el segon punt, inclourem una breu presentació dels grans esdeveniments estudiats. L'objectiu és crear un marc de referència abans d'entrar en la descripció dels casos d'estudis, que ocuparan els següents capítols.

3.1.- INTRODUCCIÓ ALS GRANS ESDEVENIMENTS

Actualment els grans esdeveniments són molt més que una celebració puntual destinada a mostrar, temporalment, un aspecte concret. Com afirma Montari (2002, p. 759):

“els grans esdeveniments són l'instrument per fer somiar aquelles administracions que anhelen transformar els centres urbans administrats i a relacionar el desenvolupament local directament als processos econòmics internacionals. Els grans esdeveniments es fan, sobretot, a partir d'esperances i promeses: després, és difícil saber si els resultats s'han complert, especialment a mitjà i llarg termini”

Per tant, el primer punt que una administració s'ha de plantejar en el moment d'apostar per un gran esdeveniment és el perquè d'aquesta decisió. Quines són les necessitats de la ciutat i quins són els beneficis que un tal esdeveniment pot comportar i comprovar com, efectivament, l'aposta per un gran esdeveniment és la millor solució. En aquest sentit, les respostes del tipus “situar la ciutat al mapa”, tot i habituals, haurien de ser descartades. El reconeixement per a la ciutat vindrà a posteriori, però la motivació per realitzar l'esdeveniment hauria de correspondre, bàsicament, a l'escala local. Si no es creen beneficis a escala local, difícilment es podran generar les situacions adequades per aconseguir repercussions a major escala.

Malgrat aquest fet, sovint les raons més freqüents per justificar un esdeveniment acostumen a tenir més present aspectes externs a la ciutat que no pas les pròpies necessitats urbanes. Així, entre els aspectes més habituals que acostumen a mencionar-se per tal de tirar endavant un esdeveniment hi ha els següents (Borja, 2004):

- La competència entre ciutats i territoris i la necessitat d'atreure recursos. Els esdeveniments es justifiquen pels retorns que generen, és a dir, pel seu valor estratègic.

- L'esdeveniment com a estratègia de màrqueting; un bon anunci de la ciutat, una publicitat que ajuda a vendre l'oferta urbana i que, a més a més, augmenta també l'autoestima ciutadana i dóna prestigi als responsables polítics (el que es coneix com a màrqueting intern).
- La possibilitat d'utilitzar l'esdeveniment per agilitzar els procediments administratius, per utilitzar modes de gestió "excepcionals", per establir formes innovadores de cooperació públic-privada i per consensuar i accelerar projectes desitjats i mai realitzats.

Posteriorment, un cop la ciutat ha decidit que li és indispensable la celebració d'un gran esdeveniment per aconseguir els objectius fixats, existeix una sèrie de característiques que resulten imprescindibles per al seu bon desenvolupament. Concretament, la definició de qualsevol tipus d'esdeveniments ha de tenir present, per tal d'assolir l'èxit, les següents condicions (adaptació de Garcia-Ramon & Albet, 2000):

- Reconèixer la importància de l'espai públic.
- Incloure la participació de líders consolidats i de noves promeses.
- Partir de plans preexistents. Descartar crear tot el planejament des de zero.
- Incloure tota la ciutat. Evitar concentracions excessives en determinades zones
- Mantenir la cohesió social. Pensar actuacions per a tots els segments de ciutadans.
- Apostar per un posicionament global sense perdre de vista la necessitat de tractar temes relacionats amb el local.
- Experimentar amb algunes actuacions innovadores.
- Gestionar correctament els "extraordinaris" de l'esdeveniment, sense deixar de banda el govern "ordinari" de la ciutat.
- Crear un bon sistema d'informació i comunicació.

Es considera que són pocs els esdeveniments que assoleixen aquests objectius (Cashman, 2006). Obtenir l'èxit en un esdeveniment és difícil; sempre partint que l'èxit no s'assoleix en desenvolupar la celebració sense cap tipus d'accident, fenomen d'altra banda força habitual, si no quan existeix un grau de desenvolupament òptim dels objectius. Aquest canvi en la valoració de l'èxit de l'esdeveniment n'augmenta les dificultats, fins als punt que Guala (2007) considera, a tall d'exemple, que en tota la història dels Jocs Olímpics moderns, únicament Barcelona i Albertville, curiosament les dues edicions celebrades l'any 1992, es poden considerar plenament exitoses. Un exemple de les dificultats d'assolir l'èxit en un gran esdeveniment. Per tant, hem de diferenciar en els grans esdeveniments l'augment de l'oferta i dels visitants, relativament fàcil d'aconseguir, de l'increment de la qualitat de les activitats i visitants, que resulta més difícil (Kotler, 1999).

Malgrat aquesta dificultat, els potencials beneficis que es poden assolir en termes de ciutats són elevats. Per aquest motiu, l'estudi dels grans esdeveniments ha esdevingut, especialment en els últims anys, un element important per múltiples camps

de la vida urbana. Els esdeveniments, però, s'han diversificat fins a límits poc imaginables uns anys abans. És per aquest motiu que abans d'entrar en la pròpia classificació dels grans esdeveniments hem cregut convenient acotar què entenem per gran esdeveniment.

3.1.1.- Característiques dels grans esdeveniments

Actualment, són poques les ciutats occidentals que, en alguna moment concret, no giren entorn d'un festival de cinema, un acte esportiu, una fira de qualsevol tipus o una exhibició cultural. La celebració, ha passat a formar part de la quotidianitat urbana (Borja, 2004). Estudis recents mostren que existeixen a França més de 2.000 festivals anuals, quan el 1950 se'n celebraven únicament una desena, i que cada francès en té un que se celebra a menys de trenta quilòmetres de casa seva (Lucchini, 2003, p. 49). La situació en aquest país no és gaire diferent de la que s'experimenta en altres països europeus, on la creació de nous esdeveniments és constant (Getz, 1991).

L'explosió que s'ha produït en els últims cinquanta anys a nivell de festivals, juntament amb els canvis descrits anteriorment a nivell de polítiques culturals i promoció de les ciutats, està servint de base a la multiplicació dels anomenats grans esdeveniments. Cal tenir present que normalment aquest tipus d'actuacions destinades a projectar una imatge concreta no surten del no res. Hi ha una sèrie de campanyes anteriors i festivals que posen les bases del que serà aquest gran esdeveniment, tal com demostren Boyle & Hughes (1991) per Glasgow, Bath (1987) per Peterborough, Hubbard & Lilley (2000) per Strafrod-upon-Avon, Benach (1993) per Barcelona, Gastaldi (2004) per Gènova o Guala (2007) per diverses ciutats italianes, entre elles Torí.

Els tradicionals tres o quatre grans esdeveniments del passat, la majoria de temàtica esportiva (Jocs Olímpics, Mundials de Futbol i Exposicions Universals), s'han transformat en multitud d'esdeveniments de les temàtiques més variades: esportius, culturals, religiosos, científics, alternatius o polítics, entre altres. Cada ciutat aspira a celebrar-ne algun i per aquest motiu no dubta a participar en la competició de cara a aconseguir algun esdeveniment "itinerant" o a crear-ne de nous. Així, a tall d'exemple de la diversitat existent, podem citar diversos exemples apareguts en l'última dècada: els anys temàtics de Barcelona amb Gaudí el 2002, de Nantes i Amiens amb el centenari de la desaparició de Jules Verne el 2005 o de Brussel·les amb el Disseny el 2006; les celebracions d'efemèrides locals revestides de pretensions supralocals com el cent cinquanta aniversari de la Unitat d'Itàlia a Torí el 2011 o la inauguració de la Plaça Stanislas a Nancy l'any 2005 o directament la creació de nova planta d'un nou esdeveniment itinerant, com el Fòrum Universal de les Cultures a Barcelona el 2004.

Així, l'estratègia basada en els grans esdeveniments ha arribat avui a un grau de generalització important. Ja no són excepcionals. Totes les ciutats s'hi apunten i

competeixen per atreure'n. El fracàs d'alguns esdeveniments ha esdevingut visible, la banalització els ha fet perdre importància i la seva gestió i els seus resultats, fins i tot quan s'assoleixen objectius aparentment immediats, són discutits. En aquest context ens podríem preguntar si els grans esdeveniments continuen sent necessaris. I efectivament, ho continuen sent.

Malgrat l'explosió produïda en els últims anys, es pot considerar que els grans esdeveniments encara juguen un paper important com a instrument del màrqueting urbà (Borja, 2002). Naturalment, s'han superat les tradicionals funcions d'instrument turístic que se li havien atorgat antigament i avui els grans esdeveniments generen noves repercussions: contribueixen a augmentar el número de turistes i visitants d'una ciutat, milloren la seva imatge, difonen les infraestructures materials, suposen una important forma d'oci, d'atracció d'inversions i finançament i fomenten un efecte multiplicador econòmic de primer ordre (Ferrari, 2002).

L'excepcionalitat, més que no pas els continguts del propi esdeveniment, s'utilitza per canalitzar recursos financers, tècnics i projectuals de cara a la rehabilitació urbana i al relançament de la imatge de la ciutat (Guarrasi, 2002). Ara bé, s'ha de partir sempre del fet que la repercussió dels grans esdeveniments és en doble sentit. Poden difondre una imatge positiva de la ciutat, però qualsevol dificultat també pot ser àmpliament propagada entre el públic, generant una imatge menys amable.

La creació d'aquesta imatge positiva o negativa dependrà, en gran mesura, de l'herència del gran esdeveniment. En aquest sentit caldrà estar atent a tres aspectes: la gestió de l'atenció posada en una ciutat, l'augment de l'autoestima i la capacitat de mobilització dels recursos.

Així, pel que fa a la gestió de l'atenció, l'organització d'un gran esdeveniment participa en la creació, transformació o difusió de la imatge de la ciutat; tant cap al gran públic, com cap al públic especialitzat: turístic, inversor o possibles nous habitants. El gran esdeveniment es transforma, igual com ho havien estat anteriorment els festivals, en carta de presentació d'altres activitats que, pel seu caràcter més discret, difícilment podrien arribar a nivells de difusió amplis (Getz 1991).

El gran esdeveniment actua com a "efecte lupa". Aconsegueix, a través d'una actuació concreta, que un gran nombre de gent senti parlar d'una ciutat. En aquest sentit, un magnífic exemple n'és la localitat holandesa de Maastricht, que gaudeix d'un reconeixement i d'unes inversions molt per sobre dels atractius extremadament limitats que la ciutat, de 120.000 habitants (any 2006), ofereix. Ara bé, té el punt a favor de donar nom a un dels tractats més importants firmats per la Unió Europea (Quincerot, 2002).

El segon dels impactes, de caràcter més intern, és l'efecte que tenen els grans esdeveniments com a motors per augmentar l'entusiasme col·lectiu de la ciutadania. Una mostra d'aquest tipus de repercussions són les que es van produir entre els ciutadans de Saint-Denis; municipi de la rodalia de París que acull el *Stade de France*, construït amb motiu de la Copa del Món de Futbol del 1998 (guanyada per França). Un exemple semblant es va produir a Lisboa amb motiu de la recuperació de la desembocadura del Tajo de cara a l'Exposició Internacional de Lisboa, del mateix any (Lecroart, 2002).

Finalment, el tercer tipus d'efectes són els més fàcilment visibles i sovint els únics que els gestors de l'esdeveniment promocionen: la mobilització dels recursos necessaris per afrontar operacions infraestructurals ambicioses, ja siguin de caràcter públic, privat o mixt. En aquest sentit són diverses les celebracions que han basat la seva difusió en les actuacions urbanístiques, com per exemple el Fòrum Universal de les Cultures de Barcelona l'any 2004 (Paül, 2005a) o diverses Capitals Europees de la Cultura com Dublín, 1991, Thessaloniki 1997 o almenys parcialment Weimar, 1999 (Gold & Gold, 2005).

Definicions existents entorn als grans esdeveniments

Els grans esdeveniments no són un fenomen recent, si no que alguns d'ells tenen anys de tradició al darrera. Ja al segle XVIII existien múltiples exposicions que podrien considerar-se esdeveniment importants (Guala, 2002, p. 745). La principal diferència amb l'actualitat és que aquelles celebracions les organitzaven majoritàriament associacions privades (Gold & Gold, 2005, p. 54). No va ser fins l'any 1798 quan es va realitzar una primera exposició finançada pel sector públic: l'*Exposition Publique des Produits de l'industrie Française*, celebrada a París. L'entrada del sector públic en el camp de les exposicions va suposar un fort impuls, tant en número de participants com en difusió. La culminació d'aquesta època va ser la gran exposició de Londres del 1851, primer gran esdeveniment que va atreure l'atenció i els fluxos internacionals, tot contribuint a augmentar l'atractivitat de la ciutat que l'acollia (Gold & Gold, 2005, p. 68). A partir d'aquell moment, tot i diversos alts i baixos, el número d'esdeveniments s'ha anat multiplicant.

En la bibliografia actual existeixen múltiples termes que són compatibles amb la noció de gran esdeveniment, motiu pel qual s'imposa una breu descripció. En línies generals el mínim comú denominador d'allò que s'entén per gran esdeveniment és, en termes tangibles, el gran consum de recursos humans, econòmics, de sòl i d'infraestructures necessaris per posar-los en marxa (Imbesi, 2004). Ara bé, amb aportacions materials importants no n'hi ha prou. És precís que es donin certes condicions en l'entorn perquè un gran esdeveniment tingui èxit (Venturi, 1994):

- L'existència de mecanismes legislatius especials que permetin una acceleració de les obres (generalment es tracta d'eliminar alguns dels mecanismes de licitació als quals estan sotmeses les obres públiques).
- L'ampli consens polític. Aquest fet obliga que les solucions adoptades siguin “de centre” i semblants en tots els casos.
- L'existència d'una data límit ineludible (la data d'inauguració) que es transforma en el moment del canvi.



Imatge 3.1.- Exemples de la promoció de dos grans esdeveniments, separats per més d'un segle. A l'esquerra, cartell d'una de les primeres “exposicions universals”, la de París del 1889 (wikimedia.org). A la dreta, anunci de la darrera Exposició Internacional celebrada, la de Saragossa, del 2008 (*La Vanguardia* 09/06/08, monogràfic).

A partir d'aquests elements de base, el terme que s'utilitza per definir els grans esdeveniments varia en funció de l'autor: *mega events* (Roche, 1992, 2000; Spezia, 1992), *international festivals* de Gold & Gold (2005, p. 4), *meta-spectacles* (Bergmann & Kondoleon, 1999, p. 13), *hallmark events* (Ritchie, 1984; C. M. Hall, 1989) o *landmark events* (Hiller, 1990) en són alguns exemples.

Cronològicament, un dels primers autors a parlar de grans esdeveniments va ser Ritchie (1984), amb el terme *hallmark event*, que aplicava a grans celebracions com la Copa del Món de Futbol, les Exposicions Universals o els Jocs Olímpics (Syme *et al.*, 1989). Ara bé, un dels primers a definir el terme va ser Getz (1991), que va apuntar que els *mega event* eren una celebració pública entorn a un tema, concentrada en el temps i amb un objectiu precís. Aquesta definició incloïa els diferents festivals anuals.

Posteriorment Roche (1992) va considerar que els grans esdeveniments, *mega events*, podien ser definits com esdeveniments rellevants, de durada limitada, d'estatus elevat i de prestigi, que es realitzaven una única vegada o de manera recurrent, principalment per augmentar el coneixement, l'atractivitat i els fluxos d'un determinat destí turístic en un període de temps variable. L'èxit d'aquests esdeveniments es basa en la unicitat, el prestigi i el valor, que creaven interessos i atreien l'atenció.

Uns anys més tard el mateix Roche (2000, p. 9) aprofundiria en aquesta definició, tot reconeixent l'ambigüitat del terme. Roche apuntaria, en primer lloc, que els *mega event* creaven una poderosa plataforma a les elits per autodifondre's, així com per projectar o disseminar antigues o noves ideologies hegemòniques i oficials entre les "masses". Ara bé, també reconeixia que a través de la sobrecàrrega d'informació associada a un gran esdeveniment es generava la possibilitat que el públic desenvolupés una cultura popular i ocasionalment resistent.

En paral·lel Hiller (2000) va apuntar una definició similar a les anteriors de Hall (1992) i Getz (1997), en considerar que el *mega event* és una intervenció de breu durada i alt perfil, que pot incloure diversos tipus d'ofertes i serveis dirigits a grups importants i variats de població, tant locals com forans.

Un altre terme bastant utilitzat i equivalent al de *mega event*, és *special event*. El terme té el seu origen en el col·laborador de Walt Disney, Robert Jani, que l'any 1955 va idear les desfilades de carrosses il·luminades com a element clau per tal que els visitants de Disneyland es quedessin al parc fins a l'hora de tancar. En aquell moment va ser definit com una cosa diferent a l'habitual. Es tractava d'esdeveniments planificats, motivats per una celebració i capaços de crear expectatives (Ferrari, 2002, p. 67). Getz (1991) considerava els esdeveniments especials com actes que tenen lloc una única vegada, extraordinaris i fora de la rutina de l'organitzador. Per a l'espectador és una oportunitat per al temps lliure i una experiència social, cultural i d'intercanvi que va més enllà de les possibilitats ordinàries i les experiències quotidianes. Segons Ferrari (2002) les principals característiques són: capacitat d'atreure fluxos turístics i atenció dels mitjans de comunicació, durada limitada, escassa freqüència de realització i capacitat d'augmentar el coneixement i millorar la imatge de la localitat que els acullen.

A aquests termes s'hi han d'afegir, a més, algunes apreciacions que generen que en determinats moments no es parli només de *mega event* sinó de *media-event*. Novament Getz (1991) qualificava d'aquesta manera determinats esdeveniments no presencials amb una participació important del públic a través dels mitjans de comunicació (Ferrari, 2002). El màxim exponent d'aquests esdeveniments serien els Jocs Olímpics, on el percentatge de gent que assisteix en directe a les competicions és una part ínfima en comparació amb el seu seguiment a través de la televisió.

Alguns autors com Gold & Gold (2005) o Guala (2007) van més enllà i apunten que, de fet, perquè un esdeveniment tingui la condició de “mega” és imprescindible que sigui “media”. És a dir, tot esdeveniment important ha de tenir un seguiment mediàtic important. A més, en els últims anys, aquest requeriment s’ha vist ampliat per la multiplicació de les plataformes de comunicació disponibles, especialment a partir del moment en què les potencialitats d’internet han amplificat les repercussions d’aquesta tipologia de manifestacions. Actualment, l’ús de la pàgina web no és opcional, si no imperativa. D’aquesta manera, els esdeveniments actuals han passat a ser *multi-media-event*.

Per tant, a partir d’aquests diferents elements hem optat per considerar que un gran esdeveniment es pot definir com un acte puntual en el temps i l’espai, que comporta una inversió econòmica important (normalment pública i amb repercussions sobre tota la ciutat), repetitiu però que aspira a passar per únic i que recull l’atenció dels ciutadans, les administracions i els mitjans de comunicacions.

En conseqüència, podem considerar un gran esdeveniment aquells actes que aconseguixin els següents objectius (Selle, 1994; Ferrari, 2002):

- Atreure xifres elevades de visitants
- Captar fluxos financers per generar inversions que millorin l’àrea que els acull, generalment concentrada
- Donar a l’espai que els acull prestigi i valor
- Produir una important demanda de serveis relacionats amb l’esdeveniment
- Tenir una àrea d’atracció nacional o internacional
- Relacionar-se amb altres esdeveniments
- Fer referència a elements de la tradició local i simbòlica
- Tenir costos elevats
- Generar un seguiment important per part dels mitjans de comunicació i en conseqüència, un alt interès per part de les empreses per patrocinar-los
- Crear consens a nivell administratiu i ciutadà

Quan aquest conjunt d’efectes són poc visibles s’acostuma a afirmar que la celebració no ha aconseguit arribar a ser un gran esdeveniment. En aquest cas es parla d’efecte púlsar o efecte *intermezzo*.

Efectes negatius dels grans esdeveniments

Efecte púlsar és una expressió, procedent de la física atòmica, que descriu com l’impuls degut a un esdeveniment extraordinari pot canviar els ritmes ordinaris, els costums i la vida en general d’un determinat cos per una durada prefixada. La clau de la definició és que l’efecte produït té, únicament, un efecte de curta durada, que desapareix amb el temps. En conseqüència, si un esdeveniment només aconsegueix repercussions importants durant un període de temps breu, per passar posteriorment

desapercebut i no aconseguir millores durables per a la ciutat, s'afirma que ha estat un efecte púlsar (Beriatos & Colman, 2003).

A més, la manca de durada de les repercussions d'un esdeveniment pot comportar un empitjorament de la situació de la ciutat que l'acull, ja que els recursos invertits en la seva celebració no hi retornen. Per aquest motiu, puntualment, una ciutat pot presentar després d'un gran esdeveniment indicadors pitjors que abans de la celebració.

En canvi, es parla d'efecte *intermezzo* (terme utilitzat per a les relacions amb les pauses de l'òpera) quan després d'un petit repunt en determinats indicadors coincidint amb la celebració de l'esdeveniment, es torna a valors similars als anteriors a la celebració (Spilling, 1996). Un exemple d'aquest efecte és el produït a Lillehammer després dels Jocs Olímpics d'hivern del 1994, quan els impactes relacionats amb l'esdeveniment esportiu van passar pràcticament desapercebuts (Guala, 2002). Aquest terme és compatible amb altres similars com el de despertar dolç-amarg (Cashman, 2006).

Periodització dels grans esdeveniments

Un darrer aspecte que hem de tenir present és que un gran esdeveniment no es limita només a les dates concretes de la pròpia celebració, sinó que s'estén durant el període de preparació i el postesdeveniment. D'aquesta manera, en l'estudi dels grans esdeveniments podem establir tres grans etapes (Dansero, Mela & Segre, 2003).

La primera etapa inclou la presentació de l'esdeveniment, així com la defensa de la candidatura en cas que s'hagi d'aconseguir en un concurs obert. En aquesta etapa les relacions acostumen a passar per l'escala local, tot i que en les grans competicions (especialment els Jocs Olímpics) l'estratègia internacional també és important. Per presentar la candidatura normalment es tendeix a recórrer a un grup d'especialistes que treballen de forma aïllada. Per tant, aquesta etapa no implica una millora especial de la coordinació entre agents, ni una projecció extraordinària per a la ciutat, però sí que pot esdevenir un primer element important per aglutinar la ciutadania.

Cal tenir present que aquesta etapa pot acabar sense la designació de la ciutat per l'esdeveniment al qual s'havia presentat. Una situació que pot portar desànim i resultar contraproductiu per la ciutat candidata (Burbank, Andranovich & Heying, 2001, p. 44). Per tant, serà bo que les ciutats que presenten la seva candidatura a un esdeveniment pensin solucions per capitalitzar, en cas de no ser elegits, la inversió realitzada (per exemples concrets d'actuacions vegeu epígraf *Actuacions temporals* dins de l'apartat 4.1.1).

La segona etapa, desenvolupada en cas de tenir èxit la primera, es caracteritza per l'organització i celebració de l'esdeveniment pròpiament dit. Per tant, és l'etapa més

àmplia de tot el procés; on es porta a terme i s'executa la planificació detallada de les infraestructures necessàries per a la correcta celebració de l'esdeveniment, així com la definició dels actes que el conformen. Aquesta etapa és, per tant, la més delicada de tot el procés, ja que culmina amb la celebració, que és l'element imprescindible sobre el qual es basarà l'èxit de l'esdeveniment.

Naturalment, els riscos relacionats amb aquesta etapa seran majors quan alguns dels elements que conformen l'èxit no es puguin controlar completament (boicots, escàndols o accidents). Igualment cal tenir present la possibilitat que entre la data en què s'aconsegueix l'esdeveniment i la celebració es perdi part de la notorietat pretesa. Aquest va ser el cas de l'Exposició Universal de Hannover, plantejada en un context de guerra freda i celebrada l'any 2000. Un element que caldrà tenir present, tot i que difícilment es podrà preveure.

Finalment, la tercera etapa és la de gestió de l'herència. Per a un correcte desenvolupament és necessari que l'inici de la planificació es porti a terme en paral·lel a la segona etapa i que les seves accions continuïn un cop l'esdeveniment clausurat. En aquesta etapa la iniciativa acostuma a correspondre a nivell local. Naturalment s'ha de tenir present que l'avantatge que treu una ciutat d'una celebració desapareix ràpidament un cop l'esdeveniment finalitzat (Dansero, Mela & Segre, 2003). Ara bé, l'herència de l'esdeveniment, material i immaterial, pot, fins i tot un cop clausurada la celebració, aportar beneficis importants. De la mateixa forma, la mala gestió de l'herència pot suposar una pesada càrrega, difícil de gestionar un cop que desapareixen els recursos extraordinaris assignats a la celebració.

3.1.2.- Classificació dels grans esdeveniments

La definició de gran esdeveniment descrita en el capítol anterior és, com la majoria de definicions existents, inclusiva; és a dir, tendeix a comprendre un número ampli de celebracions. Aquest fet pot generar confusió sobre els límits reals d'una gran esdeveniment. Per aquest motiu hem considerat escaient recollir, en el present capítol, les principals classificacions existents sobre la temàtica.

No existeix un consens absolut entorn a la classificació dels diferents grans esdeveniments, en part per tractar-se d'un fenomen recent, i en part per l'evolució que el propi objecte d'estudi ha tingut en els últims anys. Aquest fet es tradueix en múltiples classificacions, sovint contradictòries, que conviuen de forma simultània. A continuació hem recopilat les més esteses per tal d'oferir un panorama de la situació actual.

Les possibilitats de classificar un acte de la complexitat d'un gran esdeveniment, on intervenen gran quantitat d'aspectes, són múltiples, però bàsicament agrupables en dos grans tipologies: les classificacions que prenen un únic element dels que

conformen l'esdeveniment i les basades en la combinació de diversos aspectes. En el present apartat inclourem exemples de les dues classificacions. En primer lloc, presentarem algunes de les classificacions existents basades en elements singulars (periodicitat, temàtica, ús, objectius i costos) per presentar, posteriorment, exemples de la segona tipologia.

Una de les classificacions més simples que existeixen és la que agrupa els esdeveniments en funció de la seva periodicitat. Un bon exemple d'aquesta classificació és la de Ferrari (2002), que proposa quatre tipologies:

- Esdeveniments estacionals: tenen lloc de forma puntual i repetitiva, tot i que amb continguts diversos (exposicions, festivals).
- Esdeveniments anuals: la periodicitat entre dues edicions de la mateixa celebració és estable. L'esdeveniment és el mateix, però canvia l'emplaçament (capitalitats culturals).
- Esdeveniments cíclics: característiques similars als esdeveniments anuals, tot i que en períodes més llargs de temps (olimpíades i competicions esportives).
- Esdeveniments excepcionals: aspiren a una única edició, tant per emplaçament com per contingut (anys temàtics).

Una divisió semblant a l'anterior és la que proposa Ocelli (2001) basada en dos grans grups: *eventi comuni* i *eventi speciali*. El primer inclouria aquells esdeveniments fruit de la demanda d'oci urbà (mercat local), que es desenvolupen en l'espai quotidià, amb impacte modest i cadència concreta. El segon grup, els *eventi speciali*, fa referència a actes excepcionals i adreçats al conjunt de la xarxa urbana a la qual pertany la ciutat. La durada d'aquests esdeveniments és limitada, però suposa una preparació important. Impliquen canvis visibles en la ciutat i poden arribar a generar pertorbacions en la vida quotidiana. Naturalment la interacció entre els dos tipus d'esdeveniments és possible. Els *eventi speciali* prenen com a base per a la seva consolidació els *eventi comuni*. Una mostra és la tendència de les Olimpíades culturals a basar-se en la programació dels equipaments permanents, potenciada, per configurar el seu programa. Al mateix temps, els *eventi comuni* utilitzen els mitjans extraordinaris a disposició dels *eventi speciali* com a base per portar a terme nous projectes artístics, de renovació o de promoció, que difícilment s'haurien pogut portar a terme sense aquest impuls.

Ambdues classificacions anteriors ofereixen l'avantatge d'una fàcil delimitació dels esdeveniments dins d'una categoria. Ara bé, aquest element també implica que s'inclouin esdeveniments extremadament diversos i difícilment comparables en un mateix grup.

La segona tipologia habitual de classificació dels esdeveniments és per temàtiques. En aquest sentit, novament seguint Ferrari (2002), podem classificar els diferents actes en vuit grans grups:

Celebracions	Festivals, carnavals, actes religiosos
Artístics	Concerts, mostres
Comercials	Fires, mercats, reunions
Esportius	Professionals o amateurs
Científics	Seminaris, conferències
Oci	Jocs, esports no competitiu, passatemps
Polítics	Inauguracions, visites d'autoritats
Privats	Celebracions personals, esdeveniments socials

Aquesta classificació té els mateixos avantatges (simplicitat) i inconvenients (poca informació) que la classificació de la mateixa autora mencionada anteriorment.

Una tercera possible classificació és la que es realitza en funció de l'ús o la finalitat que motiva la celebració. Podem considerar que les ciutats segueixen diferents estímuls en el moment d'organitzar un gran esdeveniment (Masbounji, 2005):

Cultura	Bilbao (Guggenheim)
Esdeveniments puntuals	Gènova (Exposició Internacional, Capital Europea de la Cultura)
Col·laboració	Birmingham (Jocs de la Commonwealth)
Qualitat i innovació	Saint Nazaire (potenciar la ciutat, reconstruïda després de la 2 Guerra Mundial)
Infraestructures	La Plaine – Saint Denis (Stade de France)
Ecologia, memòria i art	Emscher Park (Antiga zona minera del Ruhr transformada en parc tecnològic)

El principal problema d'aquesta classificació és que la complexitat creixent dels grans esdeveniments dificulta la seva inclusió en una única categoria, fet que fa perdre part de l'efectivitat a la divisió.

Una classificació semblant a l'anterior, i que presenta problemes similars, és la que pren com a referència els objectius de l'esdeveniment. Les diverses casuístiques que motiven cada celebració fan que els motius puguin ser diversos. Així, prenent com exemple les diverses edicions dels Jocs Olímpics, podem trobar objectius com la legitimació política (Pekín), la política nacional (Chamonix), la transformació territorial (Barcelona), la reconciliació entre cultures i identitats (Barcelona i Sydney amb les cultures catalanes i aborigen), la promoció turística (Barcelona – Albertville), la revalorització econòmica d'un territori (Atlanta) i la valoració d'una nació (Lillehammer) o continent (Sidney) (Guala, 2002).

Ara bé, els objectius que persegueixen les ciutats que es llancen en l'aventura dels grans esdeveniments són, globalment, força convergents. Aquest fet genera que es pugui realitzar una agrupació en quatre grans categories (Lecroart & Sallet-Lavorel, 2002):

- Objectius d'imatge i de reconeixement internacional
- Objectius econòmics i turístics
- Objectius d'ordenació urbana
- Objectius específics, diferents d'una ciutat a una altra (mobilitzar els actors a través d'un projecte que els uneixi, aprofitar el dinamisme per accelerar processos, afirmar un determinat poder públic, oferir un esdeveniment popular o afavorir la innovació)

Finalment, una altra possible agrupació és la basada en el cost aproximat i la quantitat de participants en els grans esdeveniments:

TAULA 3.1.- DIFERENCIACIÓ QUANTITATIVA DELS ESDEVENIMENTS

Esdeveniment	Participants	Pressupost
Olimpíades d'estiu	10.000 atletes	5.000-6.000 milions €
Olimpíades d'hivern	2.500 atletes	800-900 milions €
Cimera G8	5.000 periodistes	70-90 milions €
Capital Europea de la Cultura	–	60-80 milions €
Competició de grans velers	1.000.000 visitants	500.000 €

Font: Guala, 2002, p. 753

La principal dificultat d'aquesta classificació és l'opacitat de les celebracions, que inclouen partides monetàries difícilment mesurables, dependents de pressupostos d'organismes tercers. Naturalment es pot prendre la decisió de tenir present únicament el pressupost del propi esdeveniment (per exemple, en el cas dels Jocs Olímpics, deixar fora els costos de les construccions dels diferents equipaments). Ara bé, es corre el risc d'obtenir únicament una visió limitada i fragmentada de l'esdeveniment. A més, aquesta classificació té la dificultat de fer difícilment comparable, si no és a través d'un treball d'adaptació de les xifres, les inversions produïdes en contextos temporals i sobretot territorials distants, pel diferent valor que les xifres representen.

Les diverses classificacions presentades són només algunes de les possibles. Existeixen altres possibles criteris de classificació en base a un únic element (Ferrari, 2002): cadència, durada, zona d'atracció, número de visitants, tipus d'accés (lliure, pagant, invitació), repercussió en els mitjans de comunicació, públic de referència, àmbit de localització, emplaçament, seu única o diverses seus, número d'activitats, serveis oferts, tipus de promotor, tipus d'organització (voluntària, professional) o fonts de finançament. Ara bé, donada la poca informació que aporten les classificacions que prenen com a base un únic indicador, considerem que el més adient és centrar-nos en

classificacions que combinin diferents indicadors. Per aquets motiu hem inclòs, a continuació, algunes de les classificacions d'aquest tipus.

En aquest sentit, una de les més difoses a nivell acadèmic és la reelaboració que Roche (2000, p. 4) va realitzar d'una de les primeres classificacions existents de gran esdeveniment; la realitzada per Hall (1989). L'element diferenciador bàsic són les repercussions que els diversos esdeveniments tenen sobre els mitjans de comunicació i el públic al qual es dirigeixen:

- 1.- *Mega events*: Exposicions Universal, Jocs Olímpics, Copa del Món de Futbol
Difusió planetària
Dirigit al mercat global
- 2.- *Special events*: Fórmula 1, Torneig sis nacions o campionats europeus de futbol
Mercat continental
TV internacionals i nacionals
- 3.- *Hallmark events*: Finals esportives o grans festivals
Seguits pels mitjans nacionals i regionals
TV nacionals
- 4.- *Community events*: Festes Majors i festivitats locals
Cobriment pels mitjans local
TV locals

La divisió de Roche (2000) té l'avantatge de ser molt esquemàtica, però presenta l'inconvenient de la simplificació: no precisa quin tipus de seguiment realitzen els mitjans, sobredimensiona el paper de la televisió i marginalitza els altres mitjans (que només tindrien un cert paper en els esdeveniments locals), hi ha actes que no hi tenen cabuda (com les cimeres internacionals) o el fet que el salt entre els *hallmarks events* i els *community events* és molt important.

Una segona classificació, més complexa i que permet incloure matisos que en les anteriors classificacions quedaven relegats, és la que proposa Guala (2002, p. 752), basada en vuit categories diferenciades:

- 1.- *Eventi mega & media*: Olimpíades, finals de la Copa del Món futbol
Retransmesos en directe i de difusió mundial
- 2.- *Mega event*: Exposicions Universals
Tractament global però reduït a aparicions puntuals a les notícies
- 3.- *Eventi sportivi speciali*: finals esportives, mundials de futbol, Fórmula 1
Repercussió global o macroregional, amb retransmissions en directe
- 4.- *Eventi politici speciali*: G7 / G8
Repercussió macroregional i transmesos a través de les notícies
- 5.- *Eventi economichi speciali*: fires internacionals
Target internacional o nacional i difós per les notícies

- 6.- *Eventi culturali speciali*: festivals de cine, teatre, Capital Europea de la Cultura.
Importància internacional o nacional i presència a les notícies
- 7.- *Eventi religiosi speciali*: jubileus, presentacions extraordinàries de relíquies
Tractament global a través de notícies
- 8.- *Grandi opere*: Alexanderplatz, pont de Messina, viaducte de Millau, obres del TGV
Impacte nacional o regional i transmès a través de les notícies

L'avantatge d'aquesta classificació és que inclou un major número d'esdeveniments i els agrupa segons categories més homogènies que l'anterior. Igualment, el fet de tenir present el conjunt dels mitjans de comunicació és un altre punt a favor. Tanmateix, l'element més interessant de la classificació de Guala (2002) és l'ampliació del que s'entén per gran esdeveniment a actes no únicament "festius", tot incloent en la classificació les grans obres públiques. Aquesta és una tendència que ja havien apuntat altres autors (Hiller, 2000; Mellano, 2000), però que Guala sistematitza.

Ara bé, aquesta classificació presenta el problema d'estar basada en percepcions que poden variar en funció de l'escala d'anàlisi de l'esdeveniment. Així, per exemple, segons aquesta classificació el Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004, seria, a escala catalana, un *eventi culturali speciali*. Ara bé, si s'analitza amb una visió àmplia, fora de Catalunya la seva repercussió en els mitjans de comunicació va ser completament diferent, corresponent-se més a la figura *grandi opere*.

I és que aquest és, precisament, un dels problemes de les classificacions basades en els mitjans de comunicació. Normalment un gran esdeveniment (des dels Jocs Olímpics a un festival de teatre) és, com s'ha apuntat anteriorment, polièdric, amb molts aspectes que atreuen l'atenció i que per tant, són subjectes de generar una notícia. Així, és difícil classificar un esdeveniment simplement en base a la quantitat o l'amplitud del seu impacte en els mitjans de comunicació. És per aquest motiu que, prenent com a referència les classificacions anteriors, proposem una nova classificació, que detallem en la taula 3.2 i que es basa en els beneficis en termes de màrqueting que les ciutats obtenen de la celebració del gran esdeveniment.

TAULA 3.2.- TIPOLOGIES D'ESDEVENIMENTS SEGONS ELS BENEFICIS QUE N'OBTENEN LES CIUTATS

Tipus	Exemple	Característiques
Esdeveniments que difonen aspectes amplis de la ciutat	Jocs Olímpics, Mundials de futbol, Exposicions Universals, capitalitats culturals	Amplia difusió de múltiples aspectes de la ciutat, tant a través de retransmissions en directe com de reportatges.
Esdeveniments que difonen el nom de la ciutat	Retrospectives de pintors famosos (Amsterdam i Van Gogh), ciutats etapa del Tour de France	Esdeveniments sense presència àmplia de la ciutat pròpiament dita. L'atenció informativa se centra en l'esdeveniment en sí. La difusió es correspon al nom de la ciutat, que s'associa amb l'acte.
Esdeveniments que reafirmen el nom de la ciutat	Festival de Cannes o Berlín, Cimera de Davos, <i>Foro de Portoalegre</i> o fires (Salon International de l'Auto de Ginebra, North American International Auto Show, Detroit)	Es tracta d'esdeveniments periòdics i repetitius que agafen el nom de la ciutat com a marca. La promoció se centra en l'esdeveniment i pràcticament obvia la ciutat.
Esdeveniment sense cap relació amb la ciutat	Fórmula 1 (Melbourne), jubileus (fora de Roma), desfilades de moda (Milà)	L'esdeveniment en si atreu tota l'atenció i no s'identifica la celebració amb la ciutat, sinó amb el tema de la celebració
Esdeveniments amb un origen no planificats	Inundacions a Venècia, Beatles i Liverpool, actes contra el G8 a Gènova	A partir d'aspectes no previsibles, es difon, almenys de forma puntual, la ciutat i sobretot la ciutadania.
Pseudoesdeveniments	Col·locacions de primeres pedres, presentacions de projectes, candidatures a esdeveniments	Gran desplegament mediàtic però de repercussió purament puntual. Igualment s'inclourien en aquesta categoria els esdeveniments creats per empreses, com poden ser els "concerts" patrocinats per empreses de telefonia o presentacions de nous models de cotxe

Font: elaboració pròpia

Per tant, considerarem a efectes de l'elecció dels casos d'estudi de la present recerca, que podem classificar com a gran esdeveniment tant aquells actes organitzats per un comitè que té per missió la realització d'un únic esdeveniment, com celebracions puntuals organitzades per institucions permanents, passant per les inauguracions de

grans equipaments culturals. Així, tal i com ja havíem apuntat en el capítol 1.1, l'equiparació dels tradicionals grans esdeveniments puntuals amb els esdeveniments temporals organitzats per les institucions culturals és possible, ja que les dues tipologies comparteixen gran part de les seves característiques generadores així com dels impactes produïts.

En efecte, si prenem com punt de partida la definició de gran esdeveniment de Gold & Gold (2005, p. 4) veiem que les activitats temporals organitzades per equipaments culturals permanents compleixen tots els requisits per ser considerats un gran esdeveniment. Són un acte puntual en el temps i l'espai, ja que la seva durada i fins i tot l'espai físic concret que ocupen varia d'una mostra a una altra. Suposen una inversió econòmica important, que pot arribar a ser puntualment equiparable a la de qualsevol gran esdeveniment (sempre que no es tinguin presents les inversions en infraestructures). És habitual que es basin en finançament públic i tenen un seguit de repercussions importants sobre la ciutat gràcies als fluxos i a la imatge de marca que generen. Per a l'èxit de l'esdeveniment és necessari la col·laboració de les institucions (que també poden ser presents en el Consell d'Administració de l'equipament) molt especialment en el camp de la promoció. Són esdeveniments repetitius, amb un període molt més breu que els grans esdeveniments, però que aspiren a passar per únics i que recullen l'atenció dels ciutadans, les administracions i els mitjans de comunicacions. Per tant, els esdeveniments temporals organitzats per institucions permanents compleixen amb els requisits necessaris per ser considerats grans esdeveniments.

L'única diferència destacable vindria per la manca, en el cas de les activitats temporals organitzades per equipaments culturals permanents, de transformacions infraestructurals majors. Aquest fet, però, queda superat si tenim present el punt vuit de la classificació de Guala, que considera que la construcció mateixa d'un nou equipament cultural pot transformar-se en un gran esdeveniment, amb unes repercussions equiparables a les d'altres grans esdeveniments més convencionals. Naturalment, perquè això es produeixi cal que es donin certes condicions d'ambició i capacitat movilitzadora, però podem afirmar, com es veurà amb més detall al llarg del text, que alguns dels equipaments estudiats compleixen perfectament aquest requisit d'impacte infraestructural per ser considerat com grans esdeveniments: el *Musée du Quai Branly*, algunes de les *Maison Folie* de Lille o la *Reggia* de Venària Reale en serien alguns exemples.

Per tant, davant les similituds conceptuals que existeixen entre els grans esdeveniments tradicionals i les activitats temporals organitzades per equipaments culturals permanents, en el present treball hem optat, com ja hem avançat en la introducció, per considerar-los de manera homogènia.

3.1.3.- Perills dels grans esdeveniments.

Els grans esdeveniments, que hem definit i classificat anteriorment, tot i els efectes positius que tenen per a les ciutats, generen un seguit de perills. La magnitud de les dificultats variarà enormement en funció de la importància de l'esdeveniment en si, però són extremadament poques les celebracions que no aixequen crítiques. Per aquest motiu, en la present recerca, hem considerat escaient incloure, a tall merament il·lustratiu i sense voluntat d'exhaustivitat, un apartat dedicat als problemes més comuns que presenten els grans esdeveniments, complementat per un recull de les crítiques més habituals que se'ls realitza. Hem deixat fora d'aquest punt, conscientment, la realització d'un repàs sistemàtic d'aquelles crítiques de caire més local, per centrar-nos en els aspectes més genèrics.

En tot cas, és desitjable que qualsevol tipus d'esdeveniments tingui present el conjunt de crítiques possibles per poder-hi fer front més fàcilment. En aquest sentit és bo recordar, tal i com feien Gold & Gold (2005, p. 218), referint-se als problemes dels Jocs Olímpics d'Atlanta 1996, que fins i tot un segle després del renaixement dels Jocs, la fórmula per acollir una edició d'èxit no està encara ben definida. I és que com molt bé anunciava el títol d'unes reunions preparatòries dels Jocs Olímpics d'hivern de Torí 2006 (celebrades el 21 de maig de 2001) més enllà de la nominació, "una ciutat pot guanyar o perdre un esdeveniment".

Per tant, existeixen múltiples perills que poden condicionar el resultat final de la celebració. En el present apartat presentarem alguns exemples d'esdeveniments que no han aconseguit els seus objectius, així com algunes de les crítiques més habituals que es produeixen al seu entorn. Naturalment, existeixen molts més casos dels que aquí es presenten, però considerem que la mostra recollida ja és prou significativa. Hem d'assenyalar, però, que aquest és un camp en el qual no abunden els estudis. Els errors i les crítiques generades per un esdeveniment acostumen a perdre's en el temps i prevalen únicament els seus aspectes més positius. D'aquesta manera es passen per alt uns ensenyaments que podrien ser importants per a esdeveniments futurs.

Les crítiques als grans esdeveniments no són cap novetat. Ja la primera "Exposició Universal" de Londres, celebrada l'any 1851, va rebre crítiques. Concretament, el març de 1850 la Cambra dels Lords es mostrava preocupada per l'ocupació i els danys que l'Exposició podria causar en el parc públic on se celebrava (Gold & Gold, 2005, p. 60). Aquest debat, que es va acabar quan es va confirmar que els edificis serien provisionals, va tenir un ressò important en la premsa. Posteriorment, en l'exposició celebrada a San Francisco l'any 1939, van existir àmplies crítiques procedents del món acadèmic. En aquest cas, les crítiques van disminuir quan els organitzadors van crear un comitè assessor (Gold & Gold, 2005, p. 96).

De forma molt més recent es poden apuntar les crítiques aparegudes arran de la celebració de Glasgow 1990 Ciutat Europea de la Cultura. Tot i el sentiment general d'èxit de la convocatòria, els grups polítics d'esquerres van acusar la Capitalitat de trivialitzar l'herència cultural de la ciutat i de privilegiar el potencial econòmic per sobre dels continguts. Per la seva banda, sorgia en l'extrema esquerra un grup d'oposició, la *Worker's Union*, que criticava la poca presència de temes relacionats amb la classe treballadora, acusava els organitzadors d'haver pensat els actes per a les classes mitjanes i els turistes i lamentava la manca d'un procés democràtic de participació (Boyle & Hughes, 1991, p. 224). Una situació que recorda el discurs de les plataformes antifòrum de Barcelona el 2004 (vegeu fitxa B07).

Mes enllà de les crítiques de la població, també són habituals els problemes de caire organitzatiu. És el que succeí en l'Exposició Universal de Hannover, l'any 2000. Inicialment es preveien 40 milions de visitants, però finalment foren 14 milions. A més, els visitants estrangers van ser al voltant del 10-15% (quan les previsions apuntaven que seiren el 35%) i el dèficit va arribar als 2.400 milions de marcs (uns 1.200 milions d'euros). L'organització va considerar que aquests problemes s'havien degut a deficiències en l'estratègia de màrqueting, dificultats per difondre l'esdeveniment fora d'Alemanya, males relacions amb la premsa, manca d'identificació de la població local amb l'esdeveniment i alts preus de les entrades, a més de l'escassa atractivitat de Hannover de cara al visitants (Gold & Gold, 2005 p. 251). Una situació que, novament, es repetiria de manera quasi idèntica, al Fòrum Universal de les Cultures de Barcelona l'any 2004 (Paül, 2005a).

Finalment un últim exemple de gran esdeveniment que tampoc va cobrir expectatives, va ser el Millennium Dome de Londres. Tot i ser l'espai més visitat del Regne Unit durant el 2000, l'any durant el qual va estar obert (va atreure 6'5 milions de visitants dels 12 previstos) va tancar amb pèrdues. En el cas de Londres es va criticar la poca relació de la celebració amb l'esperit obrer de la zona. A més, va haver-hi canvis en la direcció del projecte, problemes per trobar patrocinador, sobrecost (8.000 milions de lliures contra 337 pressupostades) i el més greu, no es va preveure cap ús per al complex un cop acabada la seva funció prevista per l'any 2000. Aquest fet va generar que durant anys l'edifici romangués tancat al públic. Un fet que ha fomentat que la imatge de l'esdeveniment sigui la d'un "*Great (British) Planning Disasters*" (Gold & Gold, 2005, p. 268). De fet, no ha estat fins recentment quan s'ha donat un nou ús a l'espai, instal·lant-hi un gran complex d'oci.

Per tant, d'aquestes experiències frustrades en podem extreure algunes primeres ensenyances del que cal evitar: opacitat entorn al projecte, priorització dels beneficis del sector privat per davant dels del sector públic, creació de possibles grans infraestructures que un cop finalitzat l'esdeveniment restin sense un ús definit i en general, manca d'inclusió de la celebració en les estratègies existents en la ciutat.

Crítiques generals

Com hem vist, els problemes amb els quals es troben les ciutats que organitzen un gran esdeveniment són múltiples. Ara bé, per un nombre important d'ells se'n coneixen, en gran part, les causes que els creen i per tant, en teoria, podrien evitar-se. Això, però, no sempre és possible ja que les metodologies no són exactes i les adaptacions dels mecanismes als diversos contextos urbans acostuma a generar problemes nous. Per tant, no podem parlar pròpiament de lleis de seguiment obligat, però sí de recomanacions que poden evitar caure en errors ja comesos. Naturalment caldrà, a més de conèixer aquests errors, estar atent al funcionament del propi esdeveniment per tal de percebre possibles problemes i solucionar-los abans que esdevinguin un punt en contra de la celebració del gran esdeveniment.

Els efectes que un esdeveniment determinat pot tenir sobre la ciutat variarà enormement en funció del camp d'estudi. Molt difícilment existirà un únic tipus d'impacte, positiu o negatiu, sinó que conviuran repercussions dels dos tipus. Per tant, la clau d'una gestió òptima de l'esdeveniment consistirà no tant en evitar els efectes negatius, tasca sovint impossible, sinó en preveure'ls i buscar mesures correctores per tal de disminuir, en la mesura del possible, els seus efectes. Les principals repercussions possibles, tant positives com negatives, figuren en el següent quadre.

TAULA 3.3.- REPERCUSSIONS D'UN ESDEVENIMENT PUNTUAL

Camps	Positius		Negatius	
Econòmic	Augment de la despesa	Augment de l'ocupació	Augment dels preus	Especulació immobiliària
Turístic	Augment de la notorietat	Augment de les possibilitats d'inversió en la zona	Imatge negativa per ineficiència o infraestructures inadequades	Competència pel sector local (empreses foranes)
Físic	Nous serveis	Noves infraestructures	Impacte ambiental	Col·lapses
Sociocultural	Augment de la participació dels locals	Reforç de les tradicions	Comercialització d'activitats tradicionals	Problemes en el medi ambient
Psicològic	Augment de l'orgull social i l'esperit comunitari	Augment del coneixement dels no residents	Reacció defensiva per part dels residents	Problemes de convivència entre locals i forans
Polític	Augment del reconeixement a nivell internacional	Difusió dels valors polítics del govern en la població local	Canvi de valors de la celebració per adaptar-los a fins polítics	Aposta de les elits locals per objectius propis i no comunitaris

Font: Elaboració pròpia a partir de Ferrari, 2002

Un seguit d'efectes variats dels quals els grans esdeveniments en són motors i que afecten els aspectes més diversos del funcionament urbà. Més endavant ens centrarem en detall en alguns d'ells, però hem considerat més adequat iniciar la discussió entorn als perills que poden comportar els grans esdeveniments per dos aspectes de caire més general: el retard que els grans esdeveniments provoquen en determinades ciutats (efecte *spiazzamento*) i la homogeneïtzació i festivalització de la ciutat que tot gran esdeveniment comporta.

Efecte spiazzamento

L'anomenat *effetto spiazzamento* (o *crowding out*) (Guala, 2001; Baade, Baumann & Matheson, 2005) és un terme econòmic que indica les conseqüències produïdes per una forta demanda del sector públic a l'interior d'un sistema econòmic caracteritzat per la plena utilització dels recursos productius. El fenomen es pot observar, també, en situacions de sotaocupació. Si l'Estat finança la seva despesa recurrent al deute públic, per col·locar els seus títols en els diferents operadors privats haurà d'oferir tipus d'interès competitiu. Aquest fet comportarà un augment generalitzat de l'estructura dels tipus d'interès i en conseqüència, una reducció en les inversions del privat. A més a més, els elevats tipus d'interès atrauran capitals externs, augmentant el tipus de canvi i reduint les exportacions. El conjunt es traduirà en una contracció de la demanda agregada i, per tant, del rèdit. La possibilitat d'un efecte *spiazzamento* va ser introduïda pels economistes keynesians que apuntaven, però, que les inversions són poc sensibles a les variacions del tipus d'interès i que el *crowding out* té uns efectes limitats.

En el cas dels grans esdeveniments, el terme s'aplica als retards en obres no relacionades amb l'esdeveniment. En la majoria de situacions es tracta de casos en els quals està en joc "l'embelliment" general de la ciutat. Així, una obra que podria estar en marxa durant la celebració es postposa per tal que les obres no suposin un problema durant l'esdeveniment, amb el consegüent retard per a l'actuació.

Igualment hi ha qui parla d'efecte *spiazzamento* en els propis habitants o els turistes habituals, que "fugen" de les zones pròximes al lloc de celebració de l'esdeveniment. Alguns exemples són la costa Brava durant la celebració dels Jocs Olímpics de Barcelona, quan va perdre turistes en relació a l'any anterior; la ciutat de Sydney, que l'any 2000 únicament va rebre 53.000 turistes estrangers (50.000 eren de la família olímpica) o els Jocs Olímpics de Los Angeles 1984, que esperaven 625.000 turistes i únicament en van rebre 400.000 (AA. DD., 2002).

Les causes concretes d'aquest fet cal buscar-les en tres factors. En primer lloc, el fet que els visitants habituals canvien de destí per evitar les aglomeracions que s'esperen entorn a un gran esdeveniment. En segon lloc, s'ha constatat que la majoria de visitants només assisteixen a les competicions: pernocten en altres ciutats i viatgen el

mateix dia. Una situació que disminueix els impactes de la celebració. En tercer i últim lloc, la imatge de ciutat en obres que acompanya els preparatius de tot gran esdeveniment pot impedir que determinats possibles visitants arribin a la ciutat. O el que és més greu, que aquells que sí que la visitin s'emportin una imatge negativa. És per aquest motiu que cal ser curós en les obres que es porten a terme, tot informant dels objectius i evitant, en la mesura del possible, un excés d'obres en un mateix moment.

Homogeneïtzació i festivalització de la ciutat

Un segon efecte negatiu causat pels grans esdeveniments és la homogeneïtzació i en menor mesura, encara que relacionat amb aquest efecte, la festivalització de la ciutat. En un moment que no s'aposta per valorar la sorpresa o la novetat, sinó per buscar el repetible, el cíclic o l'esperat (Umberto Eco, citat per Boyer, 1992) no és d'estranyar que els diversos grans esdeveniments presentin, habitualment, programes estandaritzats, només parcialment adaptats al local. Així, en aquest context, sovint sorgeixen ofertes basades en la repetició de models, sovint "sacralitzats" (especialment en el cas dels Jocs Olímpics), on la innovació és escassa (Kearns & Philo, 1993; Zukin, 1995; Griffiths, 1998; Griffiths, Bassett & Smith, 2003).

El principal problema prové del fet que la homogeneïtzació i la festivalització de les ciutats, entès com la potenciació dels aspectes de la ciutat que el forà vol, passen per davant dels interessos de la pròpia ciutadania i de la preservació de la ciutat "autèntica". Una situació que genera fragmentació i exclusió.

En el cas concret de la homogeneïtzació, actualment molts actors consideren que estem en un moment de repetició, tant dels espais físics com dels seus continguts (Richards, 2001, p. 244). Pel que fa al primer aspecte, un simple cop d'ull a algunes de les principals intervencions urbanístiques que s'han portat a terme en diverses ciutats occidentals en els últims anys permet veure les semblances existents entre moltes d'elles (Sack, 1992). Un dels màxims exemples d'aquestes semblances serien, per exemple, les actuacions en els *waterfront*, però n'existeixen altres, com la configuració de determinats espais verds o l'aposta per models concrets aplicats a la rehabilitació d'espais (Collins, 2004; Monclús & Guardia, 2006). I és que fins i tot quan les ciutats s'esforcen per aparèixer de manera diferenciada en el monòton entorn suburbà, acostumen a caure en nous clixés, que es repeteixen arreu del món (Sennett, 1990; Zukin, 1991; Sorkin, 2004).

Un element semblant es produeix en relació amb els continguts dels espais urbans. Com veurem al llarg del capítol, les apostes en el moment de celebrar un esdeveniment puntual són semblants en totes les ciutats. S'organitzen els mateixos actes, s'acullen mostres i espectacles semblants o s'aposta per equipaments culturals idèntics. Així, la idea que les institucions culturals i de tot tipus han esdevingut més

estandarditzades, rutinàries i previsibles ha estat defensada, des de fa anys, per múltiples autors (Mannheim, 1940; Weber, 1968 i 2005; Lukács, 1971; Habermas, 1981; Ritzer, 1993).

Aquest fet s'ha vist reflectit en una crítica habitual cap als diversos grans esdeveniments de caràcter puntual, amb queixes per part de determinats sectors, més o menys amplis, al poc pes que els esdeveniments donen a l'entorn local i a l'aposta obsessiva que es realitza pel que ve de fora. Aquesta crítica ha estat present en els casos del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 i la Capital Europea de la Cultura de Lille 2004 (vegeu fitxes B07 i L02 respectivament), així com a la Capitalitat de Glasgow (Boyle, 1994) o al festival anual de Brighton (Meethan, 1996), entre moltes altres localitats.

En aquest sentit, seria desitjable que els grans esdeveniments no es creessin per satisfer únicament interessos forans. Si es fa aquesta aposta, es pot entrar en contradicció amb la tradició del lloc i crear elements contraproductius que afectin la celebració (Hall, 1996). Ara bé, com planteja Judd (1998, p. 12), tot referint-se a certes pràctiques del turisme de masses, però extensible al conjunt de consumidors de la ciutat, "la globalització del turisme porta a una paradoxa: mentre la crida del turisme és l'oportunitat de veure coses diferents, les ciutats que es refan per atreure turistes s'acaben assemblant cada cop més". En una línia semblant es manifesta Ashworth (1994, p. 2) quan afirma que una ciutat no pot vendre el patrimoni "propi" als turistes, sinó que només pot vendre el patrimoni dels visitants aplicat a la pròpia localitat: el que no és familiar només es pot vendre a través de la familiaritat.

Aquesta repetició de models no només ha portat a una pèrdua de la diversitat de les ciutats, sinó que el camí emprat s'ha traduït en la festivalització de determinats aspectes de la vida urbana en un procés, progressiu i parcial, d'assimilació de la ciutat a un gran parc temàtic. Aquest fet ha portat alguns autors a parlar de *disneyficació* (Zukin, 1991; Evans, 2003) o menys habitualment de *McDonalització* (Weaver, 2005).

Aquests dos termes (igual que altres similars existents) serveixen, en gran mesura, per referir-se a una progressiva transformació de la ciutat en parc temàtic, fruit de la homogeneïtzació dels espais urbans i molt especialment de la seva tendència a la festivalització. Aquest procés no és nou. Diversos autors fa anys que adverteixen d'aquesta tendència (Zukin, 1991; Boyer, 1992; Crawford, 1992; Gottdiener, 1997; Sorkin, 2004), tot i que ha estat en èpoques recents quan el fenomen ha assolit nivells importants (Sorkins, 2004; Tresserras, 2004).

Així, l'anomenat *imagineering* de la ciutat suposa crear una nova imatge com si fos autèntica. L'antropòleg urbà Charles Ruitheiser utilitza aquest terme per descriure la influència dels parcs temàtics Disney (de qui, a més, prové el terme) en l'espai urbà. Concretament Ruitheiser (1996) aplica el concepte *imagineering* a la busca d'una nova

identitat per Atlanta, tot aprofitant la celebració de les olimpíades de 1996. En una línia semblant, Soja (2000) parla de *simcities* ampliant-ho a aquelles ciutats on l'espai construït ha estat teatralitzat, com un decorat per a la vida diària. Hannigan (1998) utilitza el terme *fantasy city* per al·ludir, aproximadament, al mateix fenomen.

En aquest context, els grans esdeveniments, i molt especialment les obres infraestructurals que acostumen a associar-s'hi, contribueixen a la *disneyficació* del paisatge urbà, substituint la tradició local pel forà, excloent determinades classes socials de l'espai públic i produint una homogeneïtat artificial (Zukin, 1991; Sorkin, 2004). Exemples com els citats per Collins (2004, p. 34) mostren que aquest és un fenomen estès, almenys, a tot el món occidental. Alguns autors van més lluny i consideren directament que no només els grans esdeveniments contribueixen a la disneyficació, sinó que poden ser considerats directament com a parcs temàtics (referint-se a les Exposicions Universals, Roche, 2000, p. 126).

És interessant, però, assenyalar un matís existent entre tematització d'un espai pròpiament dit i la pràctica coneguda com de l'atracció adjacent. La tematització consisteix a aplicar les pràctiques típiques dels parcs temàtics. És a dir, aspirar a reproduir determinats espais (Polinèsia, Far West, Amèrica) de manera que el visitant tingui la sensació de "visitar realment" una d'aquelles zones durant un moment històric concret. En canvi, l'atracció adjacent busca l'espectacularitat i per aconseguir-la es barregen elements sense cap característica en comú més enllà del seu coneixement per part del públic en general: es pot trobar una àmfora romana en una nau espacial o la torre Eiffel enmig dels canals de Venècia. El màxim exponent de l'atracció adjacent és Las Vegas, encara que es poden trobar exemples en moltes ciutats del món, especialment en els centres comercials (Sorkin, 2004, p. 29).



Imatge 3.2.- A la dreta, imatge de Las Vegas que il·lustra un exemple d'atracció adjacent: la barreja d'imatges romanes amb un concert de Céline Dion (www.greenwichmeantime.com). A la dreta, exemple de tematització a l'àrea del Far West de Port Aventura (flickr.com).

Ara bé, malgrat que siguin els grans esdeveniments els que centrin la majoria de crítiques de la ciutadania, no s'ha de perdre de vista que la homogeneïtzació i la festivalització és un fenomen que també afecta els equipaments culturals permanents, que no deixen de ser, fins a un cert punt, un *amusement park* (Evans, 2001). Els diferents equipaments culturals han de competir actualment, com es veurà més endavant, amb múltiples atractius. Per al turista que visita París pocs dies o per al touroperador que planeja la visita, la pregunta clau és si dedicar un dia a Eurodisney o a Versalles. La cultura s'ha transformat, així, en un espectacle (Benjhozi, 1996). Aquest fet ha generat una aposta clara dels equipaments culturals per l'adaptació de certs mecanismes, així com defectes, típics dels parcs temàtics.

És indubtable que les institucions públiques han vist en els festivals l'eina per promocionar econòmicament, turísticament i demogràficament una ciutat (Ashworth & Voodg, 1990; Kearns & Philo, 1993; Paddison, 1993). Però també és un fet, tal i com descriuen Jeong & Santos (2004), que determinats grups no governamentals han passat a utilitzar els diferents grans esdeveniments com una eina de difusió de les seves reivindicacions sobre les temàtiques més diverses: solidaritat (Rinaldo, 2002), resistència al control social (Cohen, 1982; Jackson, 1988; Western, 1992; Smith, 1995), acusacions de manipulació de la cultura (Flew, 2002) o molt especialment, crítiques als equipaments construïts per considerar que no responen a necessitats de tota la ciutadania (Balibrea, 2001; Sharp, Pollock & Paddison, 2005).

Actualment, en gran mesura, els grans esdeveniments no neixen de projectes municipals, estatals, econòmics o polítics. Són "comprats", de forma financera i política, en el gran mercat global d'organitzacions que controlen el producte gran esdeveniment: Comitè Olímpic Internacional, federacions esportives, *Bureau International des Expositions*, unitat Cultura de la Unió Europea, Fundació Fòrum, entre molts altres. Els autors de la planificació cultural han trobat en aquests grans esdeveniments una fórmula per promocionar les ciutats, persuadits per l'aparent èxit d'algunes iniciatives (Landry & Bianchini, 1995; Landry, 2000; Stevenson, 2004). Ara bé, aquesta aposta per un gran esdeveniment, alguns cops irracional, pot portar a una sèrie de crítiques per part de sectors puntuals de la ciutadania o fins i tot, del conjunt de la població, cap als promotors de l'esdeveniment. Crítiques que poden condicionar la completa efectivitat o fins i tot l'èxit de la iniciativa.

Així, alguns dels principals riscos als quals es veuen sotmeses les ciutats que aposten per organitzar un gran esdeveniment es poden agrupar en les següents categories (Lecroart & Sallet-Lavorel, 2002):

Financers:

- Dèficit de l'organització que es traspassa a les col·lectivitats públiques
- Endeutament de la ciutat que condiona possibles inversions a llarg termini
- Costos excessius de funcionament dels equipaments

Relacionats amb l'organització:

- Exigències excessives imposades pels organismes internacionals
- Precipitació i estudis insuficients que no permetin mesurar totes les conseqüències de les decisions preses
- Mala coordinació entre els actors
- Comunicació deficient
- Problemes d'acollida i gestió dels fluxos (informació, allotjament o transport)
- Col·lapses en els sistemes informàtics o de comunicacions
- Riscos per a la seguretat pública (relacionats amb possibles actes terroristes, presència de *hooligans* o estafes).

Relacionats amb l'ambició del projecte:

- Sobredimensionament dels equipaments i subutilització posterior
- Previsions massa optimistes (en termes de visites, ingressos o efectes)
- Importància excessiva de l'esdeveniment en contra de les necessitats quotidianes

Pertorbacions dels mercats:

- Inflació durant i després de l'esdeveniment
- Destrucció del mercat immobiliari, dificultat de comercialització dels programes
- Manca de recursos per fer front a determinades inversions un cop passat l'esdeveniment

Socials:

- Oposició dels habitants al projecte
- Exclusió d'una part de la població de la celebració o dels seus beneficis

En la present recerca analitzarem únicament com alguns d'aquests aspectes poden afectar el funcionament òptim de l'esdeveniment. Concretament ens centrarem en quatre riscos que, de manera habitual, són els que recullen una major atenció per part dels mitjans de comunicació i en els quals es centren les crítiques més visibles: gestió del llegat, problemes de comunicació, costos derivats de la celebració i manca de consens.

Gestió del Llegat

Un dels elements més crítics que ha d'afrontar qualsevol esdeveniment puntual, especialment els organitzats fora d'una institució permanent, és la gestió del seu llegat material i immaterial. Un aspecte que tendeix a passar desapercbut en la majoria de grans esdeveniments (Garcia, 2002).

La imatge projectada *a posteriori* s'ha d'assemblar a les expectatives inicials. Si no, l'esdeveniment pot generar una imatge confusa i contradictòria, que produeixi refús en

la ciutadania. Si es compleix aquesta mínima coincidència, és difícil que l'esdeveniment generi, un cop clausurat, una percepció negativa. Ara bé, per aconseguir un cert efecte multiplicador i una optimització completa dels recursos invertits durant la celebració és necessària una política activa de valorització de l'herència material i immaterial.

La inexistència d'una bona gestió dels valors immaterials acostuma a produir una pèrdua d'oportunitats, més que no pas un efecte negatiu directe sobre la imatge generada. En canvi, la manca de previsió sobre els usos futurs de l'herència física pot produir un impacte negatiu important (també en la imatge immaterial de l'esdeveniment) que pot afectar la valoració futura de la celebració.

En la valoració de l'herència material del postesdeveniment són bàsicament dos els aspectes que s'han de preveure: la reflexió sobre l'excés d'oferta que pot suposar la nova infraestructura i els costos fixos que el nou equipament tindrà per a la ciutat.

La primera de les reflexions, que s'ha d'iniciar abans de la celebració, ha de prendre en consideració la pròpia necessitat d'un determinat equipament. Pot donar-se el fet que una infraestructura, imprescindible per desenvolupar la celebració, no sigui útil un cop clausurat l'esdeveniment. En aquest sentit, serà millor preveure un espai temporal, desmuntable, abans d'invertir excessivament en una obra de futur incert. Aquesta opció, poc habitual pels costos polítics que suposa el justificar una inversió destinada a desaparèixer, ja s'ha posat en pràctica. L'estadi per a les cerimònies d'obertura i clausura dels Jocs Olímpics d'Albertville '92 era provisional i el seu espai l'ocupa, actualment, un parc públic. Aquest exemple, però, no és el més habitual i són múltiples els equipaments que un cop passada la celebració resten sense un ús precís:

“[en la ciutat actual s'ha deixat de] apreciar, com deien els clàssics, el propi valor d'ús intrínsec de cadascun d'aquests béns que van al mercat per a ésser canviats. Aquests contenidors es produeixen pensant en la seva rendibilitat, no en la qualitat del seu contingut i, fins i tot, sense tenir present abans si existeix contingut, sigui del nivell que sigui, per emplenar-los. És a dir, es fa un museu només en el supòsit que en sigui rendible l'explotació (cas del Guggenheim), la qual cosa ens obliga a superar-nos en la producció de la seva estructura formal. Seguint aquest discurs, i en un pla anecdòtic, es pot arribar a justificar la construcció d'una carretera perfectament construïda, esplèndidament dissenyada, que no va enlloc, que no ens porta a cap lloc, però que la podem vendre com un atractiu turístic” (Morell, 2001, p. 187).

Aquesta “carretera” de què ens parla Morell pot prendre diverses formes en funció de les ciutats: camp de tir olímpic a Barcelona (abandonat poc després dels Jocs Olímpics), pavelló Itàlia '61 a Torí (amb usos únicament esporàdics des de la seva construcció) o *Maison Folie* a Arras i Tournai (tancades poc després de la capitalitat cultural de Lille 2004). El cost, per a les ciutats, d'aquests equipaments abandonats és importantíssim, no només en termes econòmics o de cost d'oportunitat, sinó també d'imatge i de la pròpia confiança dels habitants en les institucions pròpies i en la seva capacitat d'actuació.

En aquest sentit, els grans esdeveniments no es poden organitzar únicament amb el fals objectiu d'aconseguir turistes i augmentar, temporalment, l'ocupació. Han de tenir una visió de més llarg termini que prevegi, amb detall, els usos futurs de les infraestructures perennes creades especialment per a la celebració (Stevenson, 1998).

Per tant, és convenient remarcar en aquest punt que no sempre la realització d'un esdeveniment ajuda a obtenir, des del punt de vista desitjat, uns resultats a llarg termini. Els grans projectes urbans amb efectes de llarga durada ja no existeixen. Habitualment, els efectes immediats d'un gran esdeveniment no comporten un canvi a mitjà termini en la imatge del lloc, ja que la celebració no s'acompanya d'una estratègia de màrqueting, inversions i esforços adequat per part de l'organització. Per aquest motiu és fonamental preveure, de manera adequada, la gestió del postesdeveniment. No només de manera genèrica, amb planificacions tipus "usos esportius", sinó concretant quins seran els usos exactes de l'equipament (seu de l'equip de la ciutat o estadi de la selecció nacional).

A més, aquesta previsió s'ha d'efectuar amb suficient antelació per tal que resulti efectiva. D'aquesta manera s'eviten períodes, normalment just després de la celebració de l'esdeveniment, durant els quals l'equipament roman tancat en espera d'unes reformes que l'adaptin als usos futurs. Una situació que genera, fins i tot quan aquest fet no és cert, imatges de manca de previsió.

Per tant, la gestió de l'herència d'un gran esdeveniment no és una tasca fàcil, sinó que precisa de temps, antelació i dedicació. Tres elements que també es troben a la base d'alguns dels problemes relacionats amb la comunicació, que comentarem a continuació.

Problemes en la comunicació d'un gran esdeveniment

La tendència a interpretar la producció d'imatges i les polítiques de *city marketing* com un instrument de legitimització dels projectes i de modernització i cohesió social no sempre té present la necessitat, fonamental, de realitzar una lectura crítica sobre la influència que la comunicació d'un esdeveniment té sobre la ciutat (Burgess & Gold, 1985; Sánchez, 2003). La situació és paradoxal, ja que la comunicació ha estat culpada, oficialment, dels fracassos d'alguns grans esdeveniments, com l'Exposició Universal de Hannover 2000 (Gold & Gold, 2005) o el Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 (Consell d'Administració, 2004)

Com afirma De Moragas (1996), un gran esdeveniment ho és, únicament, si és també un esdeveniment mediàtic. Un esdeveniment que ha de servir per a promocionar una ciutat no es pot permetre el luxe de només "ser notícia" entre aquells que hi han anat. Ha d'arribar a un públic ampli per tal de difondre una imatge de ciutat eficaça. L'esdeveniment genera informació, però no és notícia si no és recollit pels mitjans de

comunicació que el difonen, l'amplifiquen i el popularitzen. Així, la notícia no només documenta l'esdeveniment, sinó que en forma part. Els mitjans de comunicació transmeten unes opinions, que generen unes imatges dels esdeveniments, que arriben al públic en general. En conseqüència, cal tenir molt present que la mediatització d'un esdeveniment es pot produir en positiu o en negatiu. En aquest sentit, en el present epígraf ens centrarem en alguns dels aspectes crítics que la comunicació pot generar en els grans esdeveniments.

Un aspecte a tenir present és que no sempre la notorietat se centra en la ciutat que acull la celebració. Es pot donar el cas que la ciutat quedi en segon pla darrera de la nació. Un dels exemples en aquest sentit és el dels Jocs Olímpics de 1994, on es considera que va ser Noruega i no la ciutat hoste, Lillehammer, qui va sortir reforçada de la celebració (Guala, 2007, p. 167).

Un altre aspecte a tenir present és el fet que habitualment, a nivell comunicatiu, les ciutats tendeixen a vendre més les potencialitats que no pas les realitats tangibles. Aquesta aposta pels futuribles pot comportar una lectura en negatiu: la ciutat no disposa d'aquests elements (Rosemberg, 2000). Una lectura que pot condicionar l'èxit de l'esdeveniment.

Finalment, un tercer problema és que, per la pròpia naturalesa de les notícies, el ressò sigui purament passatger. Cada dia es consagren diferents imatges que tenen el seu "minut de glòria" en els mitjans de comunicació; un espai en què és fàcil que s'hi encabeixi un esdeveniment puntual. Ara bé, l'autèntic repte és aconseguir que la ciutat continuï sent notícia, de manera positiva, un cop clausurat l'esdeveniment. Són molts els esdeveniments, i per extensió les ciutats, que un cop finalitzada la celebració només són notícia per la mala gestió de l'herència o pels dèficits que arrossega. Aquesta possibilitat s'ha de tenir present i procurar evitar-la, bé sigui creant les condicions per no generar notícies negatives o bé programant petits actes en la fase postesdeveniment que ajudin a revaloritzar la imatge de la ciutat.

Despeses econòmiques

Un altre aspecte sobre el qual existeix, habitualment, una crítica remarcable és en el camp referent a les despeses econòmiques que comporta la celebració. En termes generals, un gran esdeveniment implica unes despeses econòmiques importants, que poden generar, si no es disposa d'una planificació adequada que permeti prendre mesures efectives, una relació cost-benefici negativa, que creï, al seu torn, processos insostenibles i de segregació (Borja, 2004). La causa d'aquest fet tendeix a ser un error en els càlculs cost-benefici, que acostumen a estar substancialment subestimats (Shaw & Williams, 1994)

Els retorns dels grans esdeveniments no justifiquen, per ells mateixos, el gruix de les inversions públiques. Molts dels equipaments, especialment centres de convencions i estadis, són excessivament costosos i mai aconseguen fer rendibles les inversions públiques (Euchner, 1993). És per aquest motiu que la justificació d'aquests costosos projectes acostuma a recórrer a l'efecte multiplicador que suposadament creen en àrees com les compres, la restauració o l'allotjament. Tot i aquest fet, una anàlisi econòmica detallada dels costos i beneficis globals no acostuma a mostrar un resultat positiu, fins i tot quan es tenen presents els efectes indirectes (Fainstein & Stokes, 1998).

Hem de saber en tot moment que els grans esdeveniments tenen un efecte temporal limitat sobre l'economia de les ciutats que els acullen. Les repercussions a llarg termini acostumen a ser marginals si es comparen amb el conjunt de les activitats econòmiques de la ciutat. De fet, únicament s'observen repunts directament vinculats amb la celebració en camps com el turisme (Spilling, 2001, p. 26). Aquests increments acostumen a ser puntuals i desapareixen un cop finalitza la celebració (Shaw & Williams, 1994, p. 216).

Habitualment els efectes d'un gran esdeveniment es limiten, a nivell econòmic, a aquells sectors en els quals ja existia, prèviament a la celebració, una certa tradició en la ciutat (l'anomenat efecte "massa crítica"). Un exemple n'és, novament, la lliçó de Lillehammer, on un cop passats els Jocs Olímpics d'hivern de 1994, els impactes que es van percebre van ser quasi nuls (Guala, 2002, p. 748).

A més de poder no comportar un canvi important per a l'economia de la ciutat, la celebració d'un gran esdeveniment pot tenir, per les seves característiques pròpies, un augment dels costos previstos; l'existència d'un límit temporal inamovible o el poc temps disponible per fer front a dificultats imprevistes poden fer encarir els projectes. Així, a tall d'exemple, les obres olímpiques de Barcelona '92 estaven valorades inicialment en 768.368 milions de pessetes. El cost final va ser 926.438 milions. El president del Holding Olímpic, l'economista Santiago Roldán, atribuïa aquest fet a la complexitat de les obres i al fet de treballar amb una data límit i afirmava "si no s'hagués tingut tanta pressa hauria sortit més barat" (Peirón, 2006, p. 81). Un altre cas, més extrem, és el del cost dels Jocs Olímpics de Torí del 2006; en el moment de presentar la candidatura es van fixar unes despeses de 550 milions d'euros, però finalment la xifra va ser de 3.400 milions d'euros (L'eau Vive & Comitato Giorigio Rota, 2006).

També s'han de valorar els efectes no relacionats estrictament amb la celebració de l'esdeveniment, però que hi guarden relació. Concretament, ens referim als efectes de les desinversions que es produeixen un cop l'esdeveniment ha passat, quan es considera que la ciutat que l'ha acollit ja ha tingut un tractament privilegiat i determinades inversions previstes queden aturades. Igualment cal tenir present, molt

més difícil de calcular, el cost d'oportunitat que ha representat la celebració de l'esdeveniment. És a dir, aquelles actuacions que s'haurien pogut portar a terme amb la inversió que ha suposat la celebració. En el cas que aquestes actuacions haguessin suposat uns beneficis majors que la celebració, podem considerar que l'esdeveniment no ha complert els seus objectius. La dificultat d'avaluació de les repercussions d'un esdeveniment i la complexitat per comparar esdeveniments puntuals amb altres actuacions, fan que el càlcul d'aquest valor sigui extremadament difícil.

Finalment, s'ha de tenir present que existeix també la possibilitat que s'utilitzin els recursos locals en benefici d'uns pocs segments de població (Sennett, 1990; Sorkin, 2004): creació d'equipaments destinats exclusivament a activitats molt específiques, urbanització de zones puntuals de la ciutat o programació que respon a interessos de segments concrets, per posar alguns exemples.

Aquest fet també pot comportar una concentració d'inversions públiques en determinats camps específics, tot deixant de banda altres elements corrents i més generals. Un bon exemple a nivell de ciutat serien les inversions en grans equipaments, com ara palaus firals, en detriment del manteniment, per citar un cas, de les zones verdes. Centrant-nos en els equipaments culturals, una prova n'és l'aposta per les exposicions temporals mentre es deixen de banda les col·leccions permanent. Un conjunt d'elements sempre presents i font de crítica en múltiples celebracions. Precisament per evitar aquests perills serà convenient que els grans esdeveniments es realitzin amb el màxim consens possible en els camps polític, econòmic i social, tal com desenvoluparem en el següent punt.

Manca de consens

Finalment, l'últim dels problemes habituals en la gestió dels grans esdeveniments és la manca de consens polític, econòmic i social entorn a la celebració. Aquest fet té una forta influència en els aspectes anteriorment descrits, ja que l'existència o inexistència de consens entorn a una celebració és un element suficientment important com per condicionar moltes de les seves repercussions.

Per al desenvolupament òptim d'un esdeveniment, ja sigui una exposició temporal o una gran trobada esportiva, és necessari un consens ampli, que ajudi a establir prioritats. Una celebració, que inclou preparació, desenvolupament i gestió de l'herència, acostuma a exigir un treball de llarga durada. Per tant, és fonamental que l'esdeveniment no es vegi afectat per possibles canvis en els òrgans de govern, que podrien comprometre el projecte en cas de canvis importants en les entitats o administracions organitzadores. En aquest sentit, cal evitar l'experiència de Bolonya amb la Capital Europea de la Cultura de l'any 2000, quan uns pocs mesos abans de l'inici de les celebracions es va produir un canvi de majoria en l'ajuntament. El nou

equip de govern va intentar reformular la celebració, fet que va comportar una pèrdua de rumb i que l'esdeveniment passés pràcticament desapercebut.

El més sorprenent, i també el més greu d'aquest fet, acaba sent la convergència d'objectius i idees entre projectes de ciutat completament diferents. L'objectiu és la inserció d'una localitat en el competitiu mercat de ciutats i per aconseguir-ho alguns governs suposadament d'esquerres adopten les mateixes fórmules, instruments i procediments polítics que governs de tall neoliberal (Sánchez, 2003, p. 251).

També cal tenir present que la competició entre ciutats és tan ferotge i requereix participar en un joc tan marcat (edificis importants, comunicacions o captació de patrocinadors), que entrar en aquest "mercat" implica un esforç important, que difícilment un govern municipal, i menys una part d'aquest govern, podran fer en solitari. Aquest fet genera la necessitat de consens amb altres administracions i la renúncia a projectes partidistes per abraçar projectes de caràcter més neutre (Harvey, 1989; Mc Neill, 1999).

Ara bé, la progressiva ambició en les diverses celebracions també comporta que molt difícilment el sector públic, en solitari, pugui tirar endavant un gran esdeveniment. Per aquest motiu, cada cop és més necessari el recurs al sector privat, fet que obliga a obeir una sèrie de cànons suplementaris. Un altre element que contribueix a la homogeneïtzació de les celebracions.

La relació entre govern local i sector privat-empresarial no és recent. La novetat rau en la forma com es representa la relació; com "una necessitat del progrés, de l'adaptació als nous temps" (Sánchez, 2003, p. 372). Ara bé, l'obertura al sector privat no només aporta beneficis per a la ciutat. El gegantisme d'alguns grans esdeveniments implica una manca de capacitat econòmica local o fins i tot nacional per desenvolupar-los, fet que acaba comportant el desembarcament de multinacionals. Una situació que pot generar repercussions negatives en la indústria local o fins i tot la seva desaparició.

Així mateix, l'èxit de determinats aspectes concrets (un dels més visibles dels quals és el turisme), pot traduir-se en amenaces per a una ciutat (Hall, 1996). L'arribada en massa d'inversions, visitants o població pot afectar la tradició del lloc, generar col·lapses o esgotar els recursos de la regió. Per tant, cal ser extremadament curós en el plantejament d'una celebració o l'impuls a un equipament i comprovar que, efectivament, existeix la capacitat local per portar-lo a terme.

Finalment, pel que fa al consens social, cal pensar en el conjunt de la ciutadania i evitar que la promoció de l'esdeveniment es vegi com la legitimització de l'equip polític al govern, de la mateixa manera que s'ha d'evitar que sigui un determinat grup social el que monopolitzi les transformacions de la ciutat (Rosemberg, 2000).

És fonamental disposar d'un suport social ampli, no només per aconseguir que el màxim número possible d'habitants participi a la celebració, sinó perquè un esdeveniment sense el suport de la ciutadania difícilment aconseguirà els objectius marcats. I és que, tal com va apuntar Stevenson (1998), els grans esdeveniments no els pot organitzar un poder local sense el suport, el coneixement i l'aprovació de la comunitat. L'argument que la població local es beneficiarà del turisme, de les inversions generades i de la creació, a curt termini, de llocs de treball, no és suficient com per allunyar el conjunt de la ciutadania de la gestió, la intervenció o fins i tot el coneixement més bàsic de les característiques de l'esdeveniment. La bona informació, control i col·laboració entorn dels projectes empresos és necessària per seu bon desenvolupament.

Naturalment pot existir una absència total de dissensions, especialment en aquells projectes més emblemàtics, que pot ser llegida com suport de la ciutadania al canvi. Aquest fenomen seria degut a una falsa conscienciació que hauria estat possible pel convenciment dels ciutadans que els seus interessos són equivalents als de les classes econòmiques dominats. Aquesta situació, però, no dura de manera indefinida, motiu pel qual és fonamental que les intervencions suposin beneficis per al conjunt de la ciutadania (Esquirol, 1998; Ripalda, 1999; Balibrea, 2001; Sharp, Pollock & Paddison, 2005).

Altres autors apunten que les crítiques cap a un esdeveniment són inevitables i que quan no es produeixen, no és per manca d'aspectes qüestionables, sinó perquè els sectors crítics estan "adormits o amagats sota una capa de felicitat" (Roca, recollit per Benach, 1997, p. 90). Aquest fet implicaria que la crítica vers un gran esdeveniment és quasi inevitable, fins i tot en aquelles ciutats que han celebrat prèviament un altre gran esdeveniment sense crítiques importants. Hem de precisar, però, que avui en dia, qualsevol grup, fins i tot el més minoritari, pot fer sentir la seva veu en contra d'un acte. Per tant, l'elogi unànimе és gairebé impossible.

De fet, els grans esdeveniments acostumen a transformar-se en mitjans a través dels quals determinats grups poden expressar el seu descontentament (Jeong & Santos, 2004). S'organitza un comitè, es recullen firmes, es fan protestes i manifestacions, es crida els polítics a participar en assemblees en què no hi poden participar... El territori és ple de "comitès espontanis" que neixen per un esdeveniment concret i desapareixen quan l'esdeveniment ha perdut interès. Ara bé, donat que un dels objectius de qualsevol celebració és "bellugar" la ciutat, la crítica, dins d'uns límits raonables, pot ser vista com una de les repercussions favorables d'una celebració.

El problema arriba quan els conflictes creixen gràcies als errors de subvaloració que els promotors dels esdeveniments tendeixen a cometre (Bobbio & Zappetella, 1999). L'error més freqüent és el d'ignorar els opositors, amb l'esperança de posar-los davant una obra consumada que costaria més aturar que no pas prosseguir. Una estratègia

perillosa, ja que si amb l'obra finalitzada continuen les manifestacions, el marge de negociació és escàs.

Un altre error habitual és contrarestar uns inicis massa secrets amb una aposta massiva per la comunicació. Comunicar és un bon principi per a qualsevol esdeveniment, però pot transformar-se en una trampa si no es deixa marge de maniobra als ciutadans. Als ulls d'aquests ciutadans, els anuncis acostumen a ser, per definició, tendenciosos i poc creïbles. Per tant, una aposta excessiva per la comunicació pot contribuir a crear reticències, fet que genera un nou problema.

Per solucionar possibles problemes de comunicació la publicitat no és suficient. S'ha d'escoltar el territori, fer una comunicació completa del projectes (de l'administració, l'inici d'obres o els usos futurs), gestionar de manera transparent i crear taules de discussió i negociació (Bobbio & Lazzeroni, 2002).

Per tant, com s'ha vist al llarg del present capítol, els grans esdeveniments són molt lluny de ser simples celebracions exemptes de problemes. Malgrat aquest fet existeixen, com hem anat veient, certs comportaments que sí que poden ajudar a fer augmentar les crítiques entorn als grans esdeveniments. Evitar aquests comportaments no suposarà, per descomptat, que automàticament es pugui aconseguir un esdeveniment sense cap tipus de problema, però sí que contribuirà a crear les condicions per evitar, en la mesura del possible, la seva aparició o desenvolupament.

Així, la clau d'una gestió òptima de l'esdeveniment consistirà no tant en evitar els aspectes criticables, tasca sovint impossible, sinó en preveure'ls i buscar mesures correctores per tal de disminuir, en la mesura del possible, les seves repercussions. En tot cas, la necessitat de consens en tots els camps, polític, econòmic i social, per tirar endavant, celebrar i gestionar l'herència d'un gran esdeveniment és un fet massa important per ser deixat a l'atzar. Per aquest motiu, tot i que és pràcticament impossible celebrar un gran esdeveniment sense l'aparició d'un sector crític, és bo treballar per a la inclusió, en la celebració, del màxim número possible d'agents, de cara a aconseguir consensos en els objectius i l'execució de la celebració.

Naturalment cada esdeveniment tindrà les seves característiques especials que precisaran d'adaptacions a mida. Per aquest motiu a continuació presentarem les diferents característiques que conformen els principals grans esdeveniments estudiats, així com la seva evolució històrica.

3.2.- TIPOLOGIES DE GRANS ESDEVENIMENTS

Un cop vist, en el capítol anterior, les principals característiques dels grans esdeveniments, així com les possibles classificacions i les crítiques més habituals, és el moment d'entrar, de manera individual, en la seva presentació.

Així, en el present capítol, hem optat per presentar diversos exemples de gran esdeveniment. Els criteris que hem seguit per a la seva elecció han estat diversos: la recerca de la major representativitat possible, la bibliografia existent, la busca d'una àmplia varietat (necessària per arribar a establir descripcions vàlides per al major número de casos possibles) i la distribució àmplia de les celebracions en l'àrea d'estudi.

Sota aquests criteris hem dividit el present apartat en set epígrafs, en cada un dels quals es tractarà una tipologia de gran esdeveniment. Els quatre primers apartats correspondran a descripcions de grans esdeveniments segons la definició "tradicional" del terme. Concretament ens centrarem en els esdeveniments organitzats pel *Bureau International des Expositions* (Exposicions Universals i Internacionals, entre altres), els Jocs Olímpics, les Capitals Europees de la Cultura i el Fòrum Universal de les Cultures. Seran aproximacions genèriques, en les quals es deixaran de banda descripcions detallades d'edicions puntuals, que presentarem en el volum II.

En canvi, els tres apartats següents es dedicaran a grans esdeveniments que obeeixen a les últimes tendències en la definició del terme. Concretament, ens centrarem en els festivals que, tot i no entrar com a tals en el nostre estudi, la seva difusió per múltiples ciutats aconsellava incloure'ls. Finalment, acabarem amb un repàs dels principals elements característics com a gran esdeveniment de les inauguracions de nous equipaments i de les exposicions temporals que organitzen diverses ciutats.

3.2.1.- Esdeveniments del Bureau International des Expositions

El *Bureau International des Expositions* (BIE) és un organisme internacional, amb seu a París, que acull cent cinquanta-dos estats adherits (2007). La seva missió és atorgar, fer el seguiment i estudiar diversos grans esdeveniments puntuals, entre els quals les Exposicions Universals, les Exposicions Internacionals i les Exposicions Florals.

Aquestes celebracions disposen d'una llarga tradició i són precursors de moltes de les característiques habituals en altres grans esdeveniments. A més, existeix consens en assenyalar que dins la temàtica d'estudi (el sector cultural), els grans esdeveniments amb un major importància són les Exposicions Universals (L'Eau vive & Comitato Giorgio Rota, 2007, p. 46).

En la present recerca únicament estudiarem amb en detall un esdeveniment avalat pel BIE: l'Exposició especialitzada de Gènova, l'any 1992. Malgrat que temporalment la celebració s'allunya del període d'estudi, entenem que és fonamental per comprendre alguns dels esdeveniments que posteriorment ha acollit la ciutat, els quals sí que són, plenament, objecte del present estudi.

L'anàlisi que farem de l'esdeveniment serà bàsicament qualitatiu. Els estudis quantitius sobre els impactes de les diferents exposicions són escassos i van poc més enllà de l'estudi del número de visitants. Entre les causes d'aquest fet hi ha els costos elevats que tindrien els estudis exhaustius de les repercussions de les celebracions, però sobretot, l'habitual desaparició dels consorcis encarregats de la gestió un cop ha finalitzat l'esdeveniment. Aquest últim aspecte limita les possibilitats de portar a terme estudis a llarg termini. Només es disposa, doncs, de resultats a curt termini, que aporten una informació molt limitada i fragmentada. Ara bé, s'ha de reconèixer que malgrat aquesta manca d'estudis quantitius, la majoria de països participants afirmen estar satisfets de la seva participació i dels resultats obtinguts en les diverses Exposicions (Servat & Takeda, 1996, p. 53)

Les Exposicions Universals tenen els seus inicis en el segle XIX, quan les fires dedicades a diferents temàtiques eren habituals arreu d'Europa. Aquesta situació va servir de base perquè l'any 1851 se celebrés a Londres la primera exposició que portava el títol d'universal. A aquesta celebració en van seguir altres, sense que existís encara un organisme regulador. Una situació que afectava la qualitat de les Exposicions. No serà fins l'any 1928 quan es firmarà a París el conveni pel qual es regulaven les Exposicions Internacionals, tot donant naixement al *Bureau International des Exposition*.

Actualment, el BIE és el responsable d'atorgar diferents tipus d'exposicions, les més reconegudes de les quals són les exposicions universals i internacionals. La diferència entre les dues tipologies va ser fixada a partir de l'any 1972. Posteriorment, l'any 1988, es va passar a distingir entre Exposicions Registrades (Universals) i Reconegudes (Internacionals), tot i que la terminologia anterior segueix vigent. A grans línies, les principals diferències entre els dos tipus d'Exposició són els següents:

Exposicions Internacionals Registrades (o Exposicions Universals):

- Se celebren cada cinc anys
- Durada de sis mesos com a màxim
- Superfície no limitada
- Temàtica general
- Els països participants construeixen el seu pavelló propi

Exposició Internacional Reconeguda (o Exposició Internacional):

- Se celebren entre dues exposicions enregistrades

- Durada màxima de tres mesos
- Superfície màxima de 25 hectàrees
- Temàtica especialitzada
- L'organització proveeix els pavellons

Aquestes diferències, les úniques oficialment especificades, comporten altres contrastos. Un d'ells és en el pressupost, molt més important en les Exposicions Universals. Una altre element de diferenciació és el tipus de participació dels diferents estats, que tendeixen a tenir una presència major en les Exposicions Internacionals. Igualment, el període de confirmació de la presència d'un país en una Exposició Internacional és d'entre 60 i 36 mesos abans de l'inici (70 % de països participants confirmats). En canvi, per a les Exposicions Temàtiques, en les quals els països no han de construir el pavelló propi, la confirmació es produeix més tard, entre 24 i 12 mesos abans de la inauguració (50%) (Servat & Takeda, 1996).

A tall d'exemple de les principals diferències entre exposicions, podem posar els exemples de les Exposicions Universal i Internacional celebrades l'any 1992. La coincidència d'una Exposició Universal i una Internacional en una mateixa data va ser fruit de diversos coincidències, actualment difícilment repetibles, però que permeten una fàcil comparació (per a més informació vegeu fitxa dedicada a Gènova):

TAULA 3.4.- DIFERÈNCIES ENTRE EXPOSICIONS UNIVERSALS I INTERNACIONALS

Esdeveniment	Dates	Durada (dies)	Extensió (ha)	Visitants
Exposició Universal Sevilla	20 abril – 12 octubre 1992	176	215	41.814.571
Colombiada Gènova	15 maig – 15 agost 1992	93	6	1.694.800

Font: Servat & Takeda, 1996, p. 59

Cal remarcar que l'Exposició de Sevilla era la primera que portava el títol d'Universal des de 1970 (n'hi havia hagut set d'especialitzades abans) mentre que l'Exposició de Gènova va ser la més curta, més petita i amb menys visitants de la història recent de les Exposicions (Servat, & Takeda, 1996). Malgrat aquestes especificitats, les diferències en durada, extensió i visitants dels dos tipus de celebració queda ben reflectida en la taula anterior.

Pel que fa al llistat complet de les exposicions realitzades o previstes sota el segell del BIE, són les següents (Gold & Gold, 2005, p. 106):

1939 *New York World's Fair*

1958 *Bruxelles Exposition Universelle et internationale de Bruxelles (Expo 58)*

1962 *Seattle World's Fair (Century 21 Exposition)*
 1964-5 *New York World's Fair*
 1967 *Montréal Expo 67: Universal and International Exhibition of 1967*
 1968 *San Antonio Hemisfair 68: a Confluence of Cultures of the Americas*
 1970 *Osaka Japan World Exposition (Expo 70)*
 1974 *Spokane Expo 74: the International Exposition of the Environment*
 1975 *Okinawa International Ocean Exposition (Expo 75)*
 1982 *Knoxville International Energy Exposition*
 1984 *New Orleans Louisiana World Exposition*
 1985 *Tsukuba Expo 85*
 1986 *Vancouver Expo 86: the 1986 World Exposition*
 1988 *Brisbane World Expo 88*
 1992 *Exposición Universal de Sevilla*
 1998 *Lisboa Expo 98*
 2000 *Hannover Expo 2000*
 2005 *Aichi Expo 2005*
 2008 *Zaragoza Expo 2008*
 2010 *Shangai Expo 2010*

D'aquestes edicions, sis han tingut la categoria d'Exposicions Universals, atorgada pel BIE: París 1937, Brussel·les 1958, Mont-real 1967, Osaka 1970, Sevilla 1992 i Hannover 2000 (Gold & Gold, 2005, p. 249). La propera Exposició Universal se celebrarà a Shangai, l'any 2010.

Les repercussions de les diferents exposicions organitzades ha estat divers, amb alternança d'èxits i fracassos. Un bon reflex d'aquest fet en són els beneficis i les pèrdues generades per algunes d'aquestes celebracions:

TAULA 3.5.- BENEFICIS (PÈRDUES) DE DIVERSES EXPOSICIONS

Edició	Any	Tancament financer	Quantia
Londres	1851	benefici	+ 186.437 £
Nova York	1939	pèrdua	- 4'6 milions £
Brussel·les	1958	pèrdua	+ 3.000 milions FB
Nova York	1964	pèrdua	- 7 milions US\$
Mont-real	1967	pèrdua	- 233 milions CA\$
Osaka	1970	benefici	+ 146 milions US \$ (el més alt de la història)
Sevilla	1992	pèrdua	+ 60.000 milions Ptes

Font: Gold & Gold, 2005

Ara bé, malgrat aquestes xifres, quasi totes les exposicions han aconseguit generar aspectes positius. Entre aquests beneficis figurarien els següents (Bureau International des Expositions, 2001):

Montréal '67: (50 milions de visitants)

- Posà Canadà i sobretot Mont-real al mapa
- Creà empreses noves (IMAX) que encara continuen
- Representà una oportunitat per als artistes locals per aprendre d'altres realitats
- Implicà un augment important del número de turistes al Canadà

L'èxit de l'Exposició Universal va suposar, a més, un element clau a favor de la celebració, a la mateixa ciutat, dels Jocs Olímpics de 1976, així com de les Floríades del 1980.

Osaka 1970: (64 milions de visitants)

- Propicià l'entesa entre estats en un context de guerra freda
- Contribuí a la internacionalització del Japó
- Augmentà el creixement gràcies a la construcció de noves infraestructures

Vancouver '86 (22'1 milions de visitants)

- Introduí la ciutat al món
- Promocionà la seva imatge
- Suposà un augment de l'activitat immobiliària que va resultar positiu per al creixement de la ciutat

Existeix un consens general a afirmar que l'edició de Vancouver 1986 va ser la de més èxit de la història. En aquesta edició van coincidir un gran número de factors. D'una banda, es va rebre més públic del previst; més de vint-i-dos milions de visitants quan se n'esperaven uns catorze milions. D'altra banda es van experimentar canvis que posteriorment serien aplicats a altres edicions. Concretament, es va veure la importància de planificar el llegat, la necessitat d'incloure la comunitat local en les activitats i la conveniència d'aconseguir un reconeixement mundial el més aviat possible. Actualment aquestes constatacions formen part dels punts que valora el BIE per donar suport a una candidatura.

Sevilla '92 (41'8 milions de visitants):

- Deixà infraestructures importants (AVE, xarxa viària)
- Suposà un canvi urbà important
- Comportà un augment del turisme
- Reutilitzà els espais (projecte Cartuja '93)

Hannover 2000 (25'2 milions de visitants):

- Reutilització dels espais (zona firal)
- Creació de 52.600 llocs de treball
- Creació d'infraestructures importants en herència

Ara bé, també han existit edicions que, malgrat l'herència, s'han saldat amb un fracàs. És el cas de l'edició del 2000, celebrada a Hannover. Aquesta edició no va aconseguir atreure el número de visitants previstos (40 milions) ni fer-se un lloc entre els múltiples esdeveniments que se celebraven l'any 2000. La conseqüència va ser un dèficit important i una certa sensació d'ocasió perduda. Entre les causes d'aquest fracàs hi va haver, com ja hem dit, la poca implicació d'una ciutadania escassament informada del projecte i problemes de comunicació. Igualment, hi va influir el fet que l'objectiu original de l'exposició, designada l'any 1990, fos ser una vitrina d'occident de cara al bloc comunista. El canvi absolut del panorama internacional va invalidar aquest objectiu, sense que se'n trobés un de substitut (Gold & Gold, 2005).

De fet, l'experiència de Hannover va suposar la constatació d'una necessitat de canvi en el model d'Exposicions Universals. Històricament, les Exposicions Universals havien servit per presentar les principals novetats científiques i tècniques. Actualment, la difusió de la comunicació ha fet que s'hagi perdut aquesta característica. En conseqüència, les exposicions han tendit a transformar-se en un aparador de prestigi on els diversos països presenten el seu potencial turístic, econòmic i cultural.

Com alguns autors sostenen (Evans, 2001, p. 97) les Exposicions Universals són un projecte, bàsicament, dels anys setanta, que aplicats als noranta poden causar greus problemes econòmics a les arques públiques. El problema s'arrossegava de lluny. Ja els organitzadors de l'Exposició de Vancouver 1986 afirmaven que "la fórmula de les Exposicions Universals estava amenaçada" (Vancouver 1986, 1987). Entre les principals causes que s'apuntaven hi figuraven:

- El cost econòmic excessiu per tirar endavant la celebració
- L'existència de nous formats més eficaços per mostrar les novetats
- La successió d'exposicions, de diverses categories, a un ritme frenètic

Per aquest motiu els organitzadors de Vancouver 86 apostaven per introduir una sèrie de canvis amb l'objectiu de millorar l'eficàcia de les exposicions:

- Afavorir la cooperació internacional
- Tractar els països participants com a socis, més que com a concessionaris
- Donar un paper important als actors locals
- Augmentar el temps transcorregut entre la celebració de dues exposicions
- Distribuir millor els informes finals per aprendre dels errors
- Apostar per les exposicions compactes, en una única seu
- Simplificar el reglament i obrir la porta a canvis puntuals

En els últims anys, especialment a partir de 1988, s'ha tendit a aplicar la majoria d'aquestes recomanacions, especialment a través d'un replanteig del propi concepte d'Exposició. Aquest procés ha estat progressiu i ha tingut el seu aspecte més visible en la clara divisió entre els dos tipus d'Exposició, amb l'objectiu d'eliminar costos

excessius a les exposicions internacionals i garantir a les exposicions universals un cert monopoli.

Concretament, els aspectes en què més s'ha incidit han estat dos. D'una banda s'ha posat l'accent, de manera progressiva, en la necessitat d'assegurar un nou ús als equipaments construïts amb motiu de les exposicions. Aquesta preocupació no és nova. Certs edificis de les primeres exposicions universals, com el *Crystal Palace* de Londres 1851 van ser reaprofitats, tot i que aquesta no era una intenció premeditada. En canvi, en l'Exposició de Viena de 1873, els edificis ja es van pensar per ser reutilitzats un cop acabada l'exhibició. Aquest procés s'ha sistematitzat i actualment és un dels punts en què més incideixen els responsables del BIE a l'hora d'atorgar un esdeveniment. A més, es tendeix a prioritzar el reaprofitament immediat de les instal·lacions, per tal d'evitar la mala imatge que genera un espai tancat just després de la celebració. En aquest sentit és molt significatiu que els responsables de Lisboa 1998 reobriessin, tan sols dues setmanes després de la seva clausura, una àmplia part del parc on havia tingut lloc les celebracions (Gold & Gold, 2005).



Imatge 3.3.- Dues imatges, de l'any 2007, on es pot observar l'estat de les instal·lacions que van acollir dues de les últimes Exposicions organitzades pel BIE. A l'esquerra, el recinte que va acollir l'Exposició Universal de Sevilla el 1992 (sevilla21.com). A la dreta, Parque do Tejo, construït en motiu de l'Exposició Internacional de Lisboa de 1998 (panoramio.com).

Un altre punt sobre el qual cada cop hi ha més consciència és el de la capacitat limitada de les diferents Exposicions per arribar al públic internacional. En l'Exposició d'Osaka de 1970, la més visitada fins a l'actualitat, amb 64 milions de visitants, només un 2'6% dels visitants van ser estrangers (1'7 milions). Més recentment, a Hannover 2000, l'incompliment de les previsions de visitants es va deure, en bona mesura, a què no es van assolir les xifres previstes de visitants estrangers.

Avui es considera que una Exposició, per assolir l'èxit, s'ha de basar en una clara i àmplia voluntat política de tirar endavant el projecte, en un pressupost adequat i adaptat a les expectatives, en un programa de màrqueting sòlid i en el manteniment de la integritat del tema de l'Exposició.

En aquest sentit, els avanços duts a terme en les últimes exposicions ha estat important. Així, un dels objectius de l'Exposició d'Aichi 2005 era presentar la vigència del model de les Exposicions Internacionals, alhora que s'introduïen canvis en el model. L'Exposició d'Aichi va ser la primera que es va gestionar des de zero després de la introducció del nou reglament del BIE, aprovat el 1994 i que pretenia incorporar temes d'actualitat a les exposicions (el tema d'Aichi fou "Finestres de la natura"). Com a principals novetats de la celebració cal destacar l'obertura de l'Exposició a la societat civil i les organitzacions no governamentals, que hi van participar de forma activa. Tot i algunes protestes puntuals, tot sembla apuntar que aquests canvis han complert les expectatives inicials i que seran aplicats en les posteriors edicions (Japan Association for the 2005 World Exposition, 2006). Un fet que juntament amb l'interès que tenen algunes economies emergents per acollir aquestes celebracions, fa suposar un cert renaixement de les exposicions, aquest cop en contextos territorials nous.

3.2.2.- Els Jocs Olímpics

Un altre dels grans esdeveniments que disposa d'una llarga tradició i d'un reconeixement important són els Jocs Olímpics. Organitzats pel Comitè Olímpic Internacional (COI), engloben dos grans celebracions: els Jocs de les Olimpíades (més coneguts com a Jocs Olímpics d'estiu) i els Jocs Olímpics d'hivern. Hereus dels Jocs Olímpics de l'antiguitat, van ser recuperats modernament, sota l'impuls de Pierre de Coubertain, l'any 1896. Posteriorment, i des de l'any 1924, també tenen lloc uns Jocs Olímpics d'hivern. L'esdeveniment té lloc, cada quatre anys, en una ciutat diferent. Fins l'any 1992 les edicions d'estiu i hivern coincidien el mateix any. Des d'aleshores, s'alternen cada dos anys.

Els Jocs Olímpics són, segurament, l'esdeveniment més mediàtic de l'actualitat. Les seves implicacions són enormes i depassen clarament els objectius del present treball. Per aquest motiu, aquí no ens centrarem en l'estudi de les competicions esportives que conformen el gruix de l'esdeveniment, sinó en un aspecte que, sovint, acostuma a passar desapercebut: les Olimpíades Culturals i les diverses actuacions que s'hi associen. La raó d'aquesta delimitació és el fet de considerar que aquest aspecte de la celebració és el que ofereix una comparació més homogènia amb la resta de casos d'estudi elegits.

Els Jocs Olímpics grecs es basaven en un ideal de treball del cos i de l'esperit. Per aquest motiu els Jocs Olímpics moderns acostumen a fer coincidir en el temps les proves esportives i una sèrie d'activitats culturals excepcionals, conegudes sota el nom d'Olimpíada Cultural. La celebració d'aquests actes es va iniciar l'any 1906, tot i que en una primera etapa, fins l'any 1952, l'Olimpíada Cultural era competitiva i no d'exhibició, com passa en l'actualitat (Moragas & Botella, 2002).

Tradicionalment les Olimpíades Culturals han tendit a veure's com un seguit d'actes de caràcter elitista, dirigits a la família olímpica: obres de teatre, representacions d'òpera, programacions especials en museus o concerts de grans estrelles. Aquesta visió ha comportat que sovint s'hagi considerat la celebració com un element secundari i aïllat de la programació dels Jocs. És més, habitualment, aquesta part de la celebració olímpica acostuma a passar desapercibuda. En aquest sentit, no deixa de ser significatiu que en els considerats com a Jocs Olímpics de major èxit (Barcelona i Sydney) la majoria de crítiques es centressin en les Olimpíades Culturals. Així, el conseller delegat del COOB'92 durant tota l'etapa de preparació i celebració dels Jocs Olímpics de Barcelona '92 afirmava que l'única cosa que probablement recomanaria redissenyar de nou de la celebració seria l'Olimpíada Cultural, que considerava com "una experiència fallida, malgrat que va tenir bastants recursos a la seva disposició" (Abad, 2002). Un fet semblant és el constatat entorn al Festival Olímpic Cultural de Sidney, que va tenir ben poca repercussió en els mitjans de comunicació (García, 2002).

Per aquest motiu en la present recerca ampliarem l'estudi de l'Olimpíada Cultural més enllà del que habitualment es promociona com a tal, per incloure alguns aspectes de la pròpia celebració dels Jocs Olímpics. D'aquesta manera seguirem les recomanacions d'alguns autors, especialment Bobbio i Guala (2002) en el sentit que es pot considerar "Olimpíada de la Cultura" tota la creació d'imatge entorn als Jocs. És a dir, els Jocs Olímpics serien un esdeveniment bàsicament cultural, excepte en aquells aspectes exclusivament esportius. En base a aquesta precisió, es poden considerar com activitats culturals aspectes com el recorregut de la flama olímpica, les cerimònies d'inauguració i clausura, el lliurament de medalles o el disseny dels símbols i *merchandising* olímpics.

Característiques generals

La celebració d'un esdeveniment com els Jocs Olímpics al llarg de més d'un segle ha comportat que hagin existit variacions importants entorn a la seva celebració. Per aquest motiu es considera que es pot parlar de diferents etapes en l'organització de l'esdeveniment, en funció d'aspectes com les repercussions aconseguides o el tipus d'organització de l'esdeveniment. Una mostra de les diferents etapes per les quals ha passat les celebracions és la que presenten Essex & Chalkley (2000). Tot i que basada en les competicions d'estiu, considerem que les quatre fases que es presenten poden adaptar-se als Jocs Olímpics d'hivern, encara que és necessari tenir sempre present el fet que l'edició hivernal és més modesta que l'edició estival.

Fase 1: Celebracions a petita escala, organització amb pocs recursos i sense que es produeixi, necessàriament, cap tipus de nou desenvolupament. La majoria d'equipaments esportius eren aprofitats.

Any	Jocs Olímpics d'estiu	Jocs Olímpics d'hivern
1896	Atenes	-
1900	París	-
1904	Sant Louis	-

Fase 2: Jocs a petita escala, l'organització millora i es construeixen nous equipaments per a la celebració de les diferents competicions.

1908	Londres	-
1912	Estocolm	-
1916	Berlín (no celebrats per la 1 GM)	-
1920	Anvers	-
1924	París	Chamonix
1928	Amsterdam	St. Moritz
1932	Los Angeles	Lake Placid

Fase 3: Esdeveniment a gran escala, ben organitzat i on es construeixen noves infraestructures amb alguns impactes en les estructures urbanes.

1936	Berlín	Garmisch-Partenkirchen
1940	Tòquio (no celebrats per la 2 GM)	
1944	Londres (no celebrats per la 2 GM)	
1948	Londres	St. Moritz
1952	Helsinki	Oslo
1956	Melbourne	Cortina d'Ampezzo

Fase 4: Esdeveniment a gran escala, ben organitzat i amb construcció de nous equipaments que suposen un impacte important en la infraestructura urbana. Tot i que els autors només inclouen en aquesta fase les edicions des de Roma 1960 a Sydney 2000, últims Jocs celebrats en el moment d'aparèixer l'informe, no s'aprecien diferències significatives amb les edicions posteriors (Atenes 2004, Pekin 2008 i molt probablement els de Londres 2012) que facin pensar en l'aparició d'una nova fase.

1960	Roma	Squaw Valley
1964	Tòquio	Innsbruck
1968	Ciutat de Mèxic	Grenoble
1972	Munic	Sapporo
1976	Mont-real	Innsbruck
1980	Moscú	Lake Placid
1984	Los Angeles	Sarajevo
1988	Seül	Calgary
1992	Barcelona	Albertville

1994		Lillehammer
1996	Atlanta	
1998		Nagano
2000	Sidney	
2002		Salt Lake City
2004	Atenes	
2006		Torí
2008	Pequín	
2010		Vancouver
2012	Londres	
2014		Sochi

Ara bé, malgrat el fet incontestable que actualment els Jocs Olímpics generen unes repercussions molt importants en la infraestructura urbana i una difusió nacional i internacional extraordinària per a la ciutat designada, no sempre es considera que l'olimpíada ha estat un èxit. Així, de les quatre últimes edicions dels Jocs celebrades abans de cloure la recerca, Barcelona, Atlanta, Sidney i Atenes, únicament existeix una quasi unanimitat a considerar un èxit l'olimpíada de Barcelona. Atlanta i Atenes són vistes com esdeveniments fallits. Pel que fa a Sidney, la seva percepció tendeix a un canvi, almenys en la literatura socioeconòmica. Si en un primer moment va ser força criticada, actualment comença a ser vista com un bon exemple de gestió postesdeveniment (Guala, 2007).

Tot i aquesta dificultat per aconseguir l'èxit, és indubtable que quan la celebració d'una olimpíada es desenvolupa de manera òptima, els beneficis que s'obtenen són importants. Aquest fet s'ha traduït en un augment espectacular de les ciutats candidates a acollir els Jocs (Gold & Gold, 2005, p. 160). De fet, no va ser fins l'any 1924 quan va tenir lloc la primera competició per a l'elecció de la seu d'uns Jocs, amb la participació de nou ciutats (Welch, 1996, p. 61). Als Jocs Olímpics d'estiu del 1988, celebrats a Seül, s'hi van presentar, també, nou ciutats candidates i tres als Jocs d'hivern, que van ser concedits a Calgary. En canvi, als Jocs Olímpics d'estiu del 2008, que va guanyar Beijing, s'hi van presentar 65 ciutats, mentre que a l'edició hivernal del 2006, celebrada a Torí, van ser 25 les candidates.

Malgrat aquesta progressió, alguns indicadors podrien apuntar que amb la designació de Londres com a seu dels Jocs del 2012 s'ha tocat sostre, tant en el número de ciutats presentades com en la qualitat de les candidatures. A diferència de les Exposicions Universals, en els Jocs Olímpics no existeix pràcticament cap limitació en referència a l'ambició de la celebració (sí respecte als requisits mínims). Aquest fet ha portat a que actualment diversos autors avisin del perill de gegantisme, que fa inviable que moltes ciutats presentin la seva candidatura. El màxim exponent d'aquest gegantisme olímpic va ser, precisament, la competició per l'elecció de la seu del 2012, on a més de la guanyadora (Londres) hi van participar París, Nova York, Moscou i

Madrid; cinc de les ciutats econòmicament més potents del món. El fet que per a l'edició del 2016 les candidates hagin estat, oficialment, les ciutats de Bakou, Chicago, Doha, Madrid, Praga, Rio de Janeiro i Tòquio, la majoria de les quals disten del potencial de les ciutats candidates del 2012, o la renúncia expressa de París a presentar-se a nous processos de candidatura, reforcen aquesta idea de possible disminució de l'interès pels Jocs Olímpics.

Un altre indicador de l'augment que fins ara han tingut les repercussions dels Jocs és el creixement dels recursos aportats per les empreses privades per a la seva celebració. Una mostra de la importància que les empreses atorguen a aquest esdeveniment com a plataforma per donar a conèixer els seus productes:

TAULA 3.6.- APORTACIONS DE COMPANYIES PRIVADES A LES CELEBRACIONS DELS JOCS

Edició	Número de companyies	Aportacions (milions de dòlars)
Calgary – Seül (1988)	9	95
Albertville – Barcelona (1992)	12	175
Lillehammer – Atlanta (1994 – 1996)	10	350
Nagano – Sidney (1998 – 2000)	11	500

Font: Essex & Chalkley, 2000

Ara bé, el camp on s'ha vist més clarament l'augment de les repercussions dels Jocs és el de la comunicació. En els últims anys hem assistit a un progressiu augment de la presència dels Jocs Olímpics, i dels actes que hi estan relacionats, en els diferents mitjans de comunicació, fins al punt que determinats autors consideren que des de finals del segle XX l'esdeveniment esportiu no es pot entendre sense tenir present la seva relació i dependència de la comunicació (Moragas, 1991).

Finalment, és innegable que els Jocs Olímpics generen unes repercussions importants sobre el territori. A diferència d'altres esdeveniments, la celebració olímpica obliga a presentar un calendari d'esdeveniments detallat i conforme a unes normes precises. Una situació que obliga a crear diverses infraestructures específiques, no només per a la celebració de les competicions, sinó per allotjar els atletes (vila olímpica) i la família olímpica (habitualment en hotels), per assegurar la mobilitat interna i externa, així com de cara a crear un espai públic de qualitat.

L'obligació d'invertir en equipaments per als quals difícilment existeixen unes necessitat reals comporta l'obligació de crear mecanismes per assegurar una correcta gestió del postesdeveniment. Malgrat aquest fet, la llibertat de les ciutats hostes per elegir la figura administrativa o l'emplaçament dels equipaments, juntament amb l'important marge de maniobra que l'organització té en temes com la imatge, la

programació cultural o la promoció de l'esdeveniment, són un dels principals atractius dels Jocs Olímpics (Bobbio & Guala, 2002).

A la pràctica, és el propi comitè organitzador qui decideix el grau de notorietat de la celebració, amb un ampli marge de maniobres per generar experiències innovadores. També és l'organització qui, en gran mesura, estarà en disposició de fer que pesin més els valors positius que no pas els possibles problemes que puguin aparèixer abans, durant o amb posteritat a la celebració.

A més, a diferència d'altres celebracions, els esforços del COI per estudiar els impactes de les olimpíades s'han traduït en diversos centres de recerca i en una important base de coneixement que, tot i no poder garantir l'èxit de la celebració, són de gran ajut perquè les ciutats candidates puguin evitar errors del passat.

Cas d'estudi

En la present recerca únicament analitzarem una edició dels Jocs Olímpics, la celebrada l'hivern de l'any 2006 a la ciutat italiana de Torí (per a informació més detallada vegeu la fitxa T09).

En l'elecció d'aquest cas d'estudi va ser fonamental el fet que Torí fos l'única edició en què la preparació, celebració i gestió del postesdeveniment quedava íntegrament inclosa en el marc temporal de les recerques. En efecte, en l'edició d'Atenes 2004 no es podia analitzar l'etapa de preparació. Igualment, en l'edició de Pequín el postesdeveniment hauria quedat fora del període estudiat. A més, Torí també presentava l'avantatge de pertànyer al context econòmic i social en què es desenvolupa l'estudi.

Un altre element important en el moment d'elegir Torí, va ser el fet que el plantejament que ja de bon principi es va realitzar distava molt del tradicional en uns Jocs Olímpics d'hivern i suposava un salt qualitatiu important. La principal diferència, en aquest sentit, és que els Jocs se celebraven en una gran ciutat (905.000 habitants), en lloc d'una petita vila de la muntanya, i es multiplicaven les repercussions en la xarxa urbana, element que motiva la present recerca. En l'edició dels Jocs del 2010, a Vancouver, se seguirà aproximadament el mateix model.

En gran mesura, el projecte de Torí es basava en utilitzar els Jocs Olímpics com a instrument per portar a terme la renovació, ja iniciada, de determinats espais antigament industrials que restaven sense usos definits. Igualment, la celebració s'emmarcava en un objectiu més ampli: abandonar el rol predominant de la indústria, majoritàriament en crisi, per apostar pel sector terciari.

A més Torí representa una altra novetat: ser la primera edició d'un gran esdeveniment en què la ciutat candidata no disposava dels recursos necessaris (en aquest cas muntanyes i neu) per desenvolupar la celebració. Una situació que feia necessari un important esforç de coordinació per aconseguir una celebració completa. La manca de neu per a les competicions pròpiament dites va fer que a Torí únicament se celebressin les proves que precisaven d'un espai cobert. Amb aquest objectiu es van construir diversos equipaments com el *Palavela* i el *Palaghiaccio* (patinatge artístic i de velocitat), l'Oval Lingotto (patinatge de velocitat) i el *Palasport* (hoquei sobre gel). Així mateix la ciutat va acollir les cerimònies d'obertura i clausura, el lliurament del gruix de les medalles i va allotjar els diferents mitjans de comunicació, així com la majoria d'esportistes.

La celebració dels Jocs Olímpics van suposar per a Torí una inversió, entre infraestructures i organització de les competicions, d'entorn els 3.400 milions d'euros, contra 550 pressupostats en el moment de presentació de la candidatura. Del pressupost total, l'Estat en va pagar un 45%, els ens locals un 16%, els espònsors un 19%, els drets de televisió un 13% i la venda de bitllets i marges comercials un 7% (L'eau Vive & Comitato Giorigio Rota, 2006).

Gràcies a aquestes inversions es van poder tirar endavant diversos projectes importants de la ciutat. Ara bé, cal tenir present que a Torí, a diferència del que era habitual en altres edicions, la majoria de les obres no van ser impulsades directament per la celebració. Els Jocs únicament van servir de marc comú per tirar endavant una sèrie de millores que ja estaven en marxa molt abans de la presentació de la candidatura. És a dir, els Jocs van actuar com a culminació, van afavorir la visibilitat de les obres i van ajudar a multiplicar els efectes que haurien pogut tenir les diferents obres per separat. De fet, es calcula que del total d'inversions actualment previstes a l'àrea metropolitana de Torí, únicament un 1'5% es poden imputar directament als Jocs (Catalano & Arresta, 2005).

Fet aquest esment, podem passar a presentar les principals obres realitzades amb motiu de l'esdeveniment del 2006.

En línies generals, el gruix de les obres olímpiques es van localitzar en dues àrees: l'antiga fàbrica FIAT del Lingotto i l'entorn de l'antic estadi comunal, transformat per l'ocasió en estadi olímpic. A més, es van portar a terme un seguit d'obres repartides per diversos punts de la ciutat. A continuació exposarem els principals usos que els diversos equipaments van tenir en el moment de la celebració olímpica, així com l'ús que tenien a mitjans de 2008.

TAULA 3.7.- USOS DELS EQUIPAMENTS DE TORINO 2006

Nom	Ús any 2006	Ús any 2008	Ocupació 2008
<i>Oval Lingotto</i>	Esports de velocitat	Esports de velocitat	Puntual
Palavela	Esports de Gel	Actes esportius i artístics	Puntual
Vila Olímpica Lingotto	Residencial	Residencial i oficines	Alta
Estadi Olímpic	Inauguració i clausura	Usos esportius	Regular
<i>Palasport Olímpico</i>	Proves de hoquei	Esdeveniments esportius i concerts	Puntual
<i>Torino Esposizioni</i>	Proves de hoquei	Exposicions temporals	Puntual
<i>Palaghiaccio</i>	Entrenament	Esportius	Regular
Vila ITC	Residencial	Residencial	Regular
Vila Olímpica Spina 3	Residencial	Residencial	Regular
Vila Lungodora Siena	Residencial	Residencial	Regular

Font: elaboració pròpia

Pel que fa a les actuacions físiques que ja es trobaven en marxa en el moment de la designació de Torí com a ciutat olímpica, la principal actuació és, amb diferència, el soterrament de la via ferroviària que travessava el centre de la ciutat.

En aquesta zona es concentraven algunes de les grans obres de caràcter educatiu i cultural: l'ampliació del Politècnic, la recuperació per a usos museístics de les *ex Officine Grandi Riparazioni* o la construcció de la nova biblioteca central torinesa. D'aquests projectes, l'any 2006 només s'havia realitzat, parcialment, l'ampliació del Politècnic. La manca de fons va fer que en la resta de les actuacions les obres ni tan sols comencessin. Igualment, es preveia que l'àrea acollís diversos gratacels de nova construcció destinats a oficines d'algunes de les grans corporacions torineses. Després de diverses polèmiques, cap dels edificis es va començar. Finalment, l'última gran infraestructura de la zona era la nova estació de Porta Susa, destinada a ser la principal de la ciutat. Amb retards que sumen quasi sis anys, les obres encara no estan finalitzades.

Quan a nivell de comunicació, es van portar a terme diverses actuacions. Una de les més destacades va ser el *look of the city* i el *look of the games*. El *look of the games* és una obligació, recollida en el contracte olímpic, pel qual els organitzadors de les diferents edicions dels Jocs Olímpics es comprometen a desenvolupar un seguit d'accions per tal que la imatge dels diferents llocs de celebració sigui homogènia. Aquesta iniciativa inclou cartells, banderoles, lones, o espais d'acollida. L'eslògan utilitzat, en el cas de Torí, va ser *Passion lives here*.

La ciutat de Torí, inspirant-se en aquest principi, va portar a terme per primera vegada en la història, una decoració extensiva i homogènia de la ciutat: va ser el *look of the city*. El projecte era molt ambiciós i incloïa material distribuït per tota la ciutat, tot i que amb un cert predomini en el centre i les principals vies d'accés.



Imatge 3.4.- Exemples de la promoció existent durant els Jocs Olímpics als carrers de Torí. A l'esquerra, exemple del *Look of the Games* instal·lat en els entorns de l'estadi olímpic (torino2006.it). A la dreta, imatge promocional del *Look of the city* (la Mole Antonelliana, símbol de Torí) (Font: col·lecció personal de l'autor).

Una altra actuació interessant a destacar va ser la creació de l'estructura anomenada *Atrium Torino*. La iniciativa va sorgir de l'Ajuntament de Torí, amb l'adhesió posterior de la Província i el Comitè organitzador. L'objectiu era crear, tant per als propis torinesos com per als visitants puntuals, un punt de referència dels canvis que estava experimentant la ciutat; no només en relació amb els Jocs Olímpics, sinó en aspectes com l'urbanístic, el cultural, l'infraestructural o el social. L'accés a la infraestructura i als actes organitzats era gratuïts i l'horari volgutament ampli (obertura diària de 9:30 a 19:00).

Atrium Torino es componia de dues estructures simètriques, que ocupaven una cèntrica plaça torinesa. Es va inaugurar el 13 de gener de 2004, fet que el va convertir en una de les primeres actuacions visibles dels Jocs Olímpics. L'equipament va tancar les seves portes a finals de 2007. En aquest període, va acollir diverses exposicions, conferències, presentacions i rodes de premsa.

L'èxit de la iniciativa va ser important. En aquest sentit val la pena assenyalar que les dues estructures havien rebut, abans de l'inici de la celebració dels Jocs, 1.241.576 visitants (Martina, 2006, pàg. 98).

Ara bé, l'experiència també va tenir mancances. En aquest sentit es considera que si bé va aconseguir un èxit important entre els torinesos, no va captar públic

extramunicipal. Igualment, tampoc va aconseguir, tot i acollir la principal oficina de turisme de la ciutat, arribar als possibles turistes interessats en l'experiència de transformació de la ciutat (i de passada contribuir a difondre-la). La gestió de l'equipament un cop finalitzada la seva activitat, amb la seva permanència, buit i sense ús i amb diverses polèmiques entorn a la seva autèntica utilitat, dista molt de ser exemplar.



Imatge 3.5.- Dues imatges d'Atrium. A l'esquerra, una de principis l'any 2007, quan va acollir la darrera gran exposició *Torino Olimpiadi Forever* (font: picasa.google.com). A la dreta, imatge de setembre de 2008, amb els pavellons tancats des de feia un any en espera d'una decisió final sobre el seu futur (font: Montse Guerrero). L'estat de la infraestructura en la segona imatge genera dubtes sobre la capacitat real de Torí per gestionar l'herència dels Jocs.

A més d'aquestes actuacions emblemàtiques, la promoció de la imatge de Torí també va passar per altres línies comunicatives més tradicionals: premsa, internet, presència de voluntaris, reforç de la imatge turística o viatge de la flama olímpica, entre altres. Es pot considerar que aquesta tasca es va desenvolupar de manera competent, ja que en línies generals els Jocs Olímpics de Torí van ser els que van tenir una major presència televisiva de tota la història de la competició (L'Eau vive & Comitato Giorgio Rota, 2007). A més, a nivell d'aparicions en la premsa, l'interès pels Jocs va anar en augment. De 7.758 notícies generades entre gener i juny de 2005, es va passar, entre juliol i desembre del mateix any, a 16.325. El gener de 2006 van aparèixer 5.777 notícies i durant el mes de febrer, coincidint amb la celebració dels Jocs, se'n van publicar 21.424 (Ciampi, Feola & Rivellino, 2006, pàg. 82).

Ara bé, tot i l'enorme repercussió aconseguida, el seguiment dels mitjans de comunicació va tenir alguns aspectes criticables. El primer d'ells és el fet que la repercussió aconseguida en la premsa italiana va ser molt escassa. De fet, el número d'articles que van publicar diaris com *le Monde*, *the Times* o *el País* amb motiu dels Jocs Olímpics va ser superior al que van dedicar la majoria de diaris italians. Les portades van ser escasses i la majoria d'informació de caràcter nacional va aparèixer en les seccions dedicades a l'esport, sense referències, més enllà del nom genèric *Torino 2006*, a la ciutat (L'Eau vive & Comitato Giorgio Rota, 2006).

A més, malgrat que l'atenció dels mitjans de comunicació cap a Torí va créixer enormement amb motiu dels Jocs, un cop clausurat l'esdeveniment el número de notícies va tornar a les xifres anteriors. De fet, durant la segona meitat del 2006, exceptuant la premsa especialitzada (sobretot en arquitectura i disseny), la majoria de notícies referents als Jocs Olímpics de Torí únicament abordaven el dèficit econòmic del Comitè organitzador (L'Eau vive & Comitato Giorgio Rota, 2007, p. 255). Un element que va afectar, en part, la imatge creada per la celebració i que demostra la importància de la gestió del postesdeveniment.

3.2.3.- Capital Europea de la Cultura

L'actual programa Capital Europea de la Cultura té els seus orígens en la iniciativa de l'actriu, cantant i ministra grega de la Cultura, Melina Mercouri, que l'any 1983 va proposar als diferents ministres europeus del ram la designació, a nivell de Comunitat i amb periodicitat anual, d'una Ciutat Europea de la Cultura. Aquest programa va passar a anomenar-se, a partir de l'any 1999 i amb aplicació a partir del 2003, Capital Europea de la Cultura (per a més informació vegeu fitxes annexes G05 i L02, dedicades a les capitalitats de Gènova i Lille de l'any 2004).

L'aprovació definitiva de la proposta va venir el 13 de juny de 1985, en un marc legislatiu en què la Comissió Europea no disposava, encara, de cap tipus de competència en el camp cultural. Fins que el Tractat de Maastricht (o Tractat de la Unió Europea, on es parla de la cultura com a eina de desenvolupament) va entrar en vigor, l'any 1992, no hi havia cap base fonamentada en un tractat, que permetés que la llavors Comunitat Europea donés suport als projectes culturals.

Tot i aquest fet, la Ciutat Europea de la Cultura no va ser la primera iniciativa cultural europea. Des dels anys setanta, la Comunitat Europea havia actuat en l'àrea cultural. Ara bé, aquestes actuacions entraven dins del camp del desenvolupament regional, especialment en relació amb la regeneració urbana (Ward, 2002). Per tant, el fet que la Comunitat Europea actués de manera "independent" en el camp cultural va representar, fins a un cert punt, una novetat.

El programa Capital Europea de la Cultura té la seva permanència assegurada fins a l'any 2019. Més enllà d'aquesta data la seva continuïtat no està garantida, per bé que tot sembla indicar que seguirà endavant, tot i que no es poden descartar canvis importants.

En les més de dues dècades d'existència del títol, són diverses les ciutats que han estat designades. A continuació oferim un llistat amb el nom de totes aquestes ciutats i l'any de la celebració.

Atenes	1985	Estocolm	1998	Bruges	2002
Florència	1986	Weimar	1999	Salamanca	2002
Amsterdam	1987	Avinyó	2000	Graz	2003
Berlín Oest	1988	Bergen	2000	Gènova	2004
París	1989	Bolonya	2000	Lille	2004
Glasgow	1990	Brussel·les	2000	Cork	2005
Dublín	1991	Cracòvia	2000	Patras	2006
Madrid	1992	Hèlsinki	2000	Sibiu	2007
Anvers	1993	Santiago de Compostel·la	2000	Luxembourg	2007
Lisboa	1994	Praga	2000	Liverpool	2008
Luxemburg	1995	Reykjavik	2000	Stavanger	2008
Copenhaguen	1996	Rotterdam	2001	Linz	2009
Tessalònica	1997	Porto	2001	Vilnius	2009

Entre les capitals futures ja designades, figuren les següents:

Istanbul	2010	Turku	2011	Maribor	2012
Pécs	2010	Tallinn	2011	Marsella	2013
Essen	2010	Guimarães	2012	Košice	2013

Pel que fa a les capitals previstes fins a l'any 2019, no existeix encara una designació en ferm, tot i que els països que les acolliran seran els següents:

Suècia – Letònia	2014
Bèlgica – República Txeca	2015
Espanya – Polònia	2016
Dinamarca – Xipre	2017
Països Baixos – Polònia	2018
Itàlia	2019

Evolució

L'evolució de la Capital Europea de la Cultura ha estat important. Generalment es considera que el programa Capital Europea de la Cultura ha tingut tres grans etapes (Gold & Gold, 2005): la primera inclouria des dels inicis, l'any 1985, al 1996; la segona de 1997 a 2004 i la tercera els anys 2005 i 2006. Canvis recents en la normativa de designació, però, fan que actualment puguem parlar d'una quarta etapa, iniciada l'any 2007, amb efecte a partir de la candidatura de l'any 2013.

Concretament, la primera etapa (1995 – 1996) es caracteritzava per la designació anual d'una única ciutat, normalment capital d'Estat, tot seguint un ordre rotatori. Aquesta ciutat acollia una sèrie d'actes habitualment basats en el camp de la memòria col·lectiva, tot i que progressivament la iniciativa va evolucionar cap a certs elements de rendibilització, com la preocupació per la generació de riquesa, la transformació urbana, el rol social o la cohesió.

La primera ciutat designada com a Ciutat Europea de la Cultura va ser Atenes, l'any 1985. El programa aspirava a potenciar la imatge de la ciutat, però els impactes van ser modestos, sobretot pel poc temps de preparació de què es va disposar. La designacions de Florència l'any següent i d'Amsterdam el 1987, van tenir uns objectius i unes repercussions similars.

Posteriorment, la celebració de Berlín oest, l'any 1988, es va transformar en una demostració de prestigi davant del bloc comunista i en un missatge de vitalitat cap al bloc occidental, sovint poc preocupat per aquella "mitja ciutat". A més, l'any 1987 Berlín havia celebrat els 750 anys de la seva fundació, fet que va suposar una important ombra per als actes del 1988, però també una certa continuació en la celebració. Un any després, la designació de París va quedar completament desdibuixada dins dels actes del bicentenari de la Revolució francesa.

No va ser fins a la designació de Glasgow, l'any 1990, quan es va produir el primer canvi significatiu. Un primer element innovador va ser el fet que la ciutat fos la primera elegida a partir d'una competició, en què també hi van participar Edinburgh, Cardiff, Swansea, Bath, Bristol, Cambridge, Leeds i Liverpool (Gold & Gold, 2005, p. 227).

Igualment, Glasgow va ser la primera Ciutat Europea de la Cultura que va programar un ventall ampli d'esdeveniments puntuals, que anaven més enllà de les exposicions temporals com a única forma d'atracció del públic: va apostar clarament per actes de masses, per la renovació de l'espai públic i per una política clara de creació d'imatge positiva de ciutat. Aquestes innovacions van transformar Glasgow en un model de les potencialitats de la Ciutat Europea de la Cultura i la ciutat va ser elogiada de forma quasi unànime. Únicament van existir certes crítiques puntuals, realitzats per grups de l'esquerra radical, que consideraven l'esdeveniment elitista i poc representatiu de la realitat obrera de la ciutat (Boyle & Hughes 1991, p. 223).

La celebració es va emmarcar dins d'un context més ampli de canvi d'imatge, desenvolupat a partir dels anys vuitanta, i que aspirava a abandonar la imatge de ciutat industrial en crisi que tradicionalment s'associava a Glasgow (Bianchini, 1991). L'objectiu principal era potenciar el centre de la ciutat. Per aconseguir-ho es va restaurar gran part de l'herència victoriana del centre històric, es va crear l'Oficina de Turisme i es va iniciar una campanya de promoció dels canvis experimentats: la famosa "Glasgow Miles Better", seguida de "There's a lot of Gloasgowing". A nivell més d'activitats, es van posar en funcionament nous equipaments (*International Concert Hall*), museus (*Burrell Art Collection*), un Centre de convencions (*Scottish Exhibition and Conference Centre*) i esdeveniments puntuals (*National Garden Festival* l'any 1988 i *Festival of Architecture Design and the City* l'any 1999).

El canvi en l'esperit de l'esdeveniment va ser extremadament important. Anteriorment, les ciutats que acollien la nominació ho veien com un premi a les seves pròpies activitats i no realitzaven cap tipus d'acció especial. Glasgow, en canvi, va crear tot un programa cultural especial entorn a la candidatura i posterior nominació. Aquest esforç es va veure recompensat amb un augment del número de visitants (88% en nacionals i 25% en estrangers) i una revalorització de la imatge que tant els locals com els forans percebien de la ciutat (García, 2004).

En els últims anys, però, aquesta visió triomfant de les repercussions generades per la celebració, ha començat a ser qüestionada per veus que afirmen que els beneficis obtinguts per l'esdeveniment han estat escassos a llarg termini, especialment en camps com la implicació de la perifèria de la ciutat o de les classes baixes (Lever, 1998; Kantor, 2000; García, 2004; Gibson & Stevenson, 2004; Selby, 2004). Malgrat aquest fet, es continua considerant la celebració de Glasgow com un esdeveniment que ha influït en diverses ciutats europees (Jones & Watkins, 1996; Rosenburgh & Watkins, 1999; Pacione, 2001; Gold & Gold, 2005).

L'experiència de Glasgow no va tenir continuïtat en anys successius, quan es va apostar per utilitzar la capitalitat com una eina per rehabilitar espais. Per exemple, Dublín 1991 va basar la Capitalitat en la regeneració del districte de Temple Bar. A Madrid 1992, tot i tenir el segon pressupost en importància de totes les capitalitats, únicament superat per Glasgow (Richards, 2001, p. 163), les celebracions van quedar eclipsades pels Jocs Olímpics de Barcelona i l'Exposició Universal de Sevilla. Per últim, Anvers 1993 va servir per facilitar l'accés al front fluvial, rehabilitar el patrimoni industrial i crear un barri cultural.

Lisboa 1994 va ser una capitalitat cultural dedicada a la imatge, encara que malauradament diversos problemes en el finançament van impedir preparar-la correctament (Gold & Gold, 2005). A més, la celebració del 1994 es va promocionar en la premsa com un preludi de l'Exposició Universal de 1998.

Luxemburg 1995 també va tenir un objectiu de millora d'imatge. En aquest cas sí que es van aconseguir certes millores en la imatge de la ciutat i del conjunt del Gran Ducat. Finalment, l'última capitalitat de la primera fase de la candidatura, Copenhaguen 1996, va apostar per un mixt entre projecció de la imatge i espai construït.

Per tant, com hem vist, les primeres capitalitats, celebrades normalment en ciutats que disposaven ja d'un reconeixement cultural i turístic important, van aportar pocs canvis rellevants en les ciutats que les acollien. Les Capitals que van representar una experiència més positiva van ser especialment Glasgow, Anvers i Berlín. Per a les altres ciutats, la Capitalitat va suposar pocs canvis, com en els casos de Dublín, Madrid, Florència o Amsterdam (Monte, 2001).

En aquest context, i un cop cada un dels països que formaven part, en aquell moment, de la Comunitat Europea havia organitzat una Capitalitat, es va decidir prosseguir la iniciativa amb una nova ronda. Aquesta segona etapa (1997 – 2004) es caracteritzà, a diferència de l'anterior, pel fet de no existir un ordre prefixat per nominar les ciutats. Tots els Estats podien nominar una ciutat, sempre que complissin amb uns requisits bàsics. A la pràctica, la designació de les Ciutats Europees de la Cultura es feia per acord polític, sense que existís cap normativa clara respecte als requisits necessaris perquè les ciutats fossin elegides. Aquest fet va portar a la paradoxa, l'any 2000, de designar les nou ciutats candidates, trencant la singularitat inicial. Aquesta situació va ser excepcional (posteriorment, entre 2001 i 2004 es van elegir dues ciutats per any), però va fer sorgir la necessitat d'un marc de designació clar. A més, la manca de normativa comportava frustració entre les ciutats no designades, que veien com se'ls negava el títol per motius poc clars.

Les capitals d'aquest període van apostar per polítiques diverses. Tessalònica 1997 va realitzar obres importants per integrar els barris perifèrics a la ciutat. Estocolm 1998 es decantà per un programa basat en activitats desenvolupades pels museus ja existents. Weimar 1999 va desenvolupar la ciutat com a centre turístic i cultural. La idea inicial era celebrar la capitalitat el 1997, però es va canviar per 1999 per fer-ho coincidir amb els 1100 anys de la primera aparició de Weimar en un document oficial, els 250 anys del naixement de Goethe, els 80 de la república de Weimar, 50 de la creació de la RFA i RDA, i el 10è aniversari de la caiguda del mur.

L'any 2000, com ja hem avançat, fou excepcional. Amb motiu del canvi de mil·lenni van compartir el títol nou ciutats europees. La tònica general va ser l'existència d'objectius diversos en cada una de les ciutats designades i una manca quasi completa de projectes conjunts. Avinyó va apostar per promocionar-se més enllà del festival; Bolonya per desenvolupar el turisme cultural com a complement al turisme industrial; Santiago de Compostel·la es va presentar com una ciutat que combinava el patrimoni amb la modernitat; Cracòvia i Praga van voler demostrar que estaven properes a la Unió Europea; Brussel·les va afavorir la sempre difícil col·laboració entre flamencs i valons; Reykjavik ho va transformar en una celebració nacional; Bergen va enfocar la celebració cap a reforçar el seu paper de centre cultural de la costa noruega i Hèlsinki va promocionar la regeneració urbana en base a edificis emblemàtics, màrqueting, turisme i indústries culturals.

Posteriorment, en anys següents (2001 – 2004), les celebracions es van portar a terme en dues ciutats cada any, novament amb resultats desiguals, objectius diversos i poques col·laboracions puntuals. És en aquest moment, concretament l'any 2003, quan es començà a utilitzar el títol de "Capital Europea de la Cultura" com a substitut del de "Ciutat Europea de la Cultura".

Dins d'aquest període trobem les dues capitals culturals estudiades en la present recerca: Gènova i Lille (la informació detallada de les capitalitats es troba recollida en les fitxes G05 i L02). En línies generals es tracta de dues celebracions de caire força diferent.

Lille 2004 va jugar la carta de l'espectacle, amb 2.100 actes i una clara intenció de demostrar que era una ciutat dinàmica. En aquest sentit, els recursos destinats per Lille a esdeveniments efímers van ser molt importants (75 milions d'euros, dels quals 16% finançats pel sector privat). Gènova, en canvi, va apostar per celebrar pocs esdeveniments puntuals, però importants, tot centrant-se en la renovació del seu sistema de museus: creació del sistema de museus de via Garibaldi, rehabilitació de diversos museus i molt especialment, obertura del *Galata – Museo del Mare*. El pressupost de la celebració va ser de 35 milions d'euros en esdeveniments puntuals i 200 milions en equipaments perennes (Masbounji, 2004).

La tercera gran etapa en les celebracions es va iniciar l'any 1999, amb aplicació a partir de la designació de la capital cultural de 2005, i va ser causada per l'experiència de les múltiples designacions de l'any 2000. La principal novetat va ser tornar a un ordre concret de designació per països.

Fins l'any 1999, tot i l'existència de diversos informes que apuntaven la necessitat de canviar aspectes importants en la designació de les Ciutats Europees de la Cultura, la decisió final la prenia el Consell de Ministres de Cultura. La Comissió no participava en el procés (Rawlings, 1990). A partir de 1999 (Decisió 1499/1999/CE) es van establir una sèrie de criteris més restringits, basats sobretot en la cooperació transfronterera i en afavorir la creació. Així mateix, es va crear un jurat de set membres, encarregats d'atorgar el títol, on hi havia representants del Parlament (2), la Comissió (2), el Consell (2) i el Comitè de regions (1). A més creava, a partir de 2003, el nom "Capital Europea de la Cultura" (que substituïa "Ciutat Europea de la Cultura"), indicava un període desitjable de preparació de la celebració de quatre anys i apuntava la llista cronològica en què cada país acolliria la capitalitat. Aquesta decisió va ser modificada, en part, per la Decisió 649/2005/CE, que incorporava els nous estats al calendari cronològic de les capitals culturals.

La primera capitalitat escollida a través d'aquest procediment va ser la irlandesa de l'any 2005. Es van presentar quatre candidatures: Galway, Limerick, Waterford i Cork i es va nominar aquesta última. Tot i la simplicitat dels dossiers de candidatura presentats, la seva existència representava un avanç respecte a la documentació anterior, escassíssima o inexistent.

Ara bé, aquesta decisió va demostrar tenir una sèrie de punts febles, especialment pel fet que deixava la porta oberta a què els estats presentessin al jurat una única ciutat com a candidatura a la Comissió. Per aquest motiu, a partir de 1 de gener de 2007

(amb efecte a partir de la designació del 2013), s'establia una nova decisió, la 1622/2006/CE, que obria l'actual quarta etapa. Entre les novetats d'aquesta Decisió figuren l'exclusivitat de celebrar la Capital en els països membres de la Unió, un reforç del procés de selecció i dels criteris per ser elegida, i un període de preparació de sis anys. Així mateix es modificava el jurat de selecció, s'afegien sis membres elegits pels estats implicats en l'elecció als set preexistents i es creava un jurat de seguiment, encarregat de comprovar l'adaptació del programa als criteris elegits. També es donava més presència al títol, tot dotant-lo d'un premi, anomenat "Mélina Mercouri" en honor a la impulsora de l'esdeveniment.

Per tant, com hem pogut observar, s'ha donat un augment de l'interès de les diverses ciutats per acollir aquest esdeveniment, fet que ha comportat un progressiu canvi en el procés de designació. Aquesta situació, a més, es pot comprovar en la tendència a l'augment del número i antelació amb què les ciutats presenten la seva candidatura. Una bona mostra d'aquest fet és, per exemple, el número de ciutats espanyoles que optaven l'any 2007 al títol de Capital Europea de la Cultura del 2016: Alcalà de Henares, Burgos, Còrdova, Màlaga, Palma de Mallorca, Segòvia i Tarragona. Més exagerat encara és el cas de les ciutats italianes que ja presenten la seva candidatura pel 2019: Bolzano, des de l'any 2006; Venècia des del 2007 i Parma o Ravenna des del 2008, per citar-ne només algunes.

Un altre exemple de l'èxit de la iniciativa és l'extensió del model de Capital Europea de la Cultura a altres territoris. Actualment existeixen, entre d'altres, la Capital Iberoamericana de la Cultura, la Capital Àrab de la Cultura, la Capital Brasileira de la Cultura, la *US Capital of Culture*, la Capital de la Cultura Catalana, la Capital Cultural del Volga o la Capital Canadenca de la Cultura. Malgrat aquest augment de l'interès perquè una ciutat sigui "Capital", la majoria d'aquestes nominacions presenten mancances importants que es podrien resumir en l'ús de la programació cultural habitual de la ciutat com a pretext de la celebració puntual. Aquest fet comporta manca d'interès per la programació, poca capacitat per comunicar, escassa participació ciutadana i unes repercussions habitualment nul·les en la imatge de la ciutat. Una situació que transforma aquests títols en una mera imitació, sense interès, de la Capital Europea de la Cultura. En conseqüència, tot i les enormes diferències temàtiques, d'ambició o de contingut existents entre les diverses celebracions podem considerar que el model de Capital Europea de la Cultura és el més sòlid, fet que explicaria el seu èxit cada cop major.

Característiques generals

Malgrat la gran variabilitat entre els projectes de les diverses ciutats designades, existeixen una sèrie de característiques generals presents en la majoria de casos.

La primera, visible especialment abans de l'aprovació de la nova Decisió, és l'elecció de la ciutat seguint motivacions internes, que prescindien de concursos o qualsevol altre mecanisme competitiu. Aquest fet és especialment visible en la primera etapa, entre 1985 i 1994, quan només el Regne Unit va fer un concurs per elegir la ciutat designada. Significativament, la guanyadora va ser Glasgow, una de la Capitals que tradicionalment s'ha vist com un exemple a seguir.

Pel que fa l'organització, existeixen tres grans estratègies que es poden trobar en totes les ciutats (Palmer, 2004). En la primera, la gestió de la celebració la porten a terme, en intern, els diversos serveis de la pròpia administració municipal (Avinyó, Santiago). Una segona tipologia és la de crear un organisme autònom, que s'encarrega de gestionar i coordinar tots els preparatius (Gènova). Finalment, existeixen capitalitats en què la gestió es divideix entre l'administració municipal i els ens autònoms (Lille, Salamanca).

Segons el mateix estudi, el temps mitjà de preparació d'una capitalitat és de tres a quatre anys. Un 34% de les ciutats considera que tres anys és un temps adequat i un 32% que s'inclinen per quatre. Habitualment l'equip directiu de la celebració continua treballant entre tres i vuit mesos un cop finalitzat l'esdeveniment, temps necessari per tancar pressupostos i presentar la memòria. Aquest fet suposa, a la pràctica, una pèrdua del *savoir-faire* acumulat, ja que els professionals que han preparat la celebració queden disgregats. En aquest sentit, a tall d'exemple, l'any 2005 únicament continuaven en funcionament set oficines de capitalitats passades.

TAULA 3.8.- CIUTATS QUE HAN PERLLONGAT LES FUNCIONS DE L'OFICINA DE LA CAPITALITAT

Entitat	Capital	Objectiu
Lille 3000	2004	Organitzar nous esdeveniments a partir de 2006
Graz	2003	Avaluar-ne els resultats
Brugge Plus	2002	Preparar diversos actes culturals a partir de 2005
Salamanca	2002	Preparar les celebracions de <i>Plaza Mayor Europa 2005</i>
Porto	2001	Preparar la programació de la Casa de la Música
Tessalònica	1997	Pagar el deute de la celebració
Luxemburg	1995	Coordinar accions entre l'Estat i la ciutat

Font: Elaboració pròpia a partir de Palmer, 2004

Pel que fa a les celebracions, el número de projectes presentats varia enormement: dels 108 (6.000 actuacions) de Graz, als aproximadament 2.000 projectes diferents de Lille 2004. La mitjana se situa entorn a 500 projectes diferents, que poden donar lloc a un número molt més elevat d'actuacions.

Els pressupostos de les celebracions també acostumen a variar entre les diverses capitalitats, més si tenim present que cada capitalitat comptabilitza partides diferents com a pressupost de la celebració, situació que les fa difícilment comparables:

TAULA 3.9.- PRESSUPOSTOS DE LES CAPITALS EUROPEES DE LA CULTURA

Any	Capital	Milions d'€	Any	Capital	Milions d'€
1985	Atenes	27'2	2000	Avinyó	30'5
1986	Florència	20'4	2000	Bergen	19'5
1987	Amsterdam	9	2000	Bolonya	49
1988	Berlín Oest	27'2	2000	Brussel·les	48'1
1990	Glasgow	54'4	2000	Cracòvia	8'2
1991	Dublín	45'3	2000	Hèlsinki	83'8
1992	Madrid	22'6	2000	Praga	27'2
1993	Anvers	40'8	2000	Reykjavik	11'4
1994	Lisboa	23'6	2000	Santiago de Compostel·la	50'4
1995	Luxemburg	136'1	2001	Rotterdam	23'6
1996	Copenhaguen	86'2	2001	Porto	104
1997	Tessalònica	285'8	2004	Gènova	35
1998	Estocolm	54'4	2004	Lille	75
1999	Weimar	28'1			

Font: Any 1985 – 1999 i 2001 (Richards & Wilson, 2004). Any 2000 (Gold & Gold, 2005). Any 2004 elaboració pròpia

De mitjana, aquests pressupostos es dediquen, majoritàriament, a programació (62%), a gestió (15%), al màrqueting i a la promoció (14%) (Palmer, 2004).

A nivell de comunicació, les Capitals culturals acostumen a centrar-se en la difusió de la seva marca i dels esdeveniments propis. Aquest fet suposa deixar al marge la resta d'oferta del territori. A més, és habitual que les diferents Capitals tinguin problemes de comunicació derivats de pressupostos limitats, la poca antelació amb què es difon el programa o el poc personal destinat (Palmer, 2004). Un situació que limita els efectes en termes d'imatge de ciutat.

Pel que fa a les repercussions varien, novament, de manera significativa segons l'edició, sense que existeixi consens a afirmar que a llarg termini existeixi un benefici únic. De fet, en la majoria d'estudis únicament es parla d'efectes puntuals (Buursink, 1999; Herrero, 2003). Hem d'apuntar, però, que habitualment els indicadors que manegen les ciutats no acostumen a ser comparables, element que dificulta les avaluacions.

Per contra, un camp en què existeix, malauradament, un cert consens és en els continguts dels informes finals de la celebració. Tot i que la majoria de capitalitats primerenques prescindien d'aquest document, actualment un número important de ciutats que han recollit, de manera voluntària, la seva experiència. Ara bé, el resultat acostuma a ser poc més que un "àlbums de fotos" de les activitats desenvolupades durant la celebració i només alguns informes presenten estudis sobre les repercussions reals de la celebració. A tall d'exemple, Lille va publicar una revista on resumia els diferents actes celebrats, Gènova va fer una conferència i va editar una memòria-resum de les celebracions, on es recollien únicament dades sobre el grau de coneixement i el ressò en la premsa, Graz va editar una capsa (*Graz 03 Museum*) que contenia diferent informació impresa i en CD i Bruges va presentar una "boîte a souvenirs" amb informació referent al desenvolupament dels actes.

Aquesta situació pot canviar a curt termini. Liverpool, Ciutat Europea de la Cultura 2008, desenvolupa un programa detallat d'avaluació dels resultats en què hi participen les universitats de Liverpool i John Moores (ambdues de la mateixa ciutat). Aquest programa, sota el nom "*Impacts 08 – The Liverpool Model*", té per objectiu avaluar l'impacte social, cultural, econòmic i mediambiental de la celebració. El programa d'estudis es realitza sota la supervisió de l'Ajuntament de Liverpool. A més, segons alguns autors, aquesta capitalitat representa un abandó de les tendències enfocades a la rendibilitat econòmica, típica dels vuitanta i els noranta, per centrar-se en aspectes més relacionats amb el social (Griffiths, 2006). Caldrà veure, però, de quina manera aquest discurs social es trasllada a la realitat.

Casos d'estudi

En el present treball hem optat per estudiar amb profunditat les dues ciutats nominades l'any 2004: Gènova i Lille (vegeu fitxes G05 i L02). L'elecció d'aquestes ciutats obeïa a diferents factors. D'una banda, existia la intenció de no estudiar únicament la celebració en sí, sinó que es volia fer un seguiment del postesdeveniment. Per aquest motiu es van elegir les celebracions de l'any 2004 (designades l'any 1998), ja que el desenvolupament del present treball (2003 – 2008) així ho aconsellava.

Igualment va influir en l'elecció el fet que representaven dos casos d'estudi de gran interès, ja que les dues ciutats van optar per dos models completament diferents. Lille va apostar per un ambiciós programa temporal, amb voluntat de crear nous equipaments que perduressin en el temps. En canvi, Gènova es va centrar en implementar millores en els equipaments ja existents, tot apostant relativament poc pels esdeveniments puntuals.

Un tercer element que va fer decantar la tria va ser que els dos esdeveniments se celebressin el mateix any, és a dir, sota la mateixa situació econòmica global, en dues

ciutats d'una importància i dimensió similar, de dos països, Itàlia i França, amb un nivell de desenvolupament econòmic, social i de polítiques públiques afí, fet que facilitava la comparació.

Gènova

L'estratègia de Gènova en els últims anys ha passat per la renovació de la imatge de la ciutat i el seu relleu a nivell nacional i internacional, amb l'objectiu de transformar-la en una ciutat cultural. Per portar a terme aquests objectius s'ha desenvolupat una activa política basada sobretot en la renovació física, que ha tingut la seva traducció en diverses actuacions urbanístiques i en la restauració d'edificis del centre històric. El comitè encarregat de les celebracions estava format per l'alcalde, representants de la província i la regió, la Universitat, la Cambra de Comerç i l'Autoritat Portuària, mentre la part executiva anava a càrrec de l'empresa, de nova creació, GeNova 2004 SrL.

La majoria dels recursos de les celebracions del 2004 es van destinar a la renovació dels museus de la ciutat i a la restauració de façanes monumentals, amb la intenció, entre altres, de rehabilitar el centre històric per transformar-lo en un atractiu turístic. El pressupost de la celebració va ser de 200 milions en infraestructures i 33 en la pròpia celebració. D'aquests darrers, 21 es van destinar als costos de la programació, 8 a promoció i 4 a costos operatius. La procedència dels ingressos de GeNova 2004 era majoritàriament fons de l'Estat (17 milions). També van aportar finançament les autoritats locals (3 milions) i espònsors privats (11 milions). Els recursos propis van cobrir 2 milions. Les inversions en infraestructures van ser possibles a través de programes europeus (Urban), fons estatals i, encara que de forma limitada, finançadors privats.

Les actuacions de GeNova 2004 van estar marcades per tres objectius: definir una nova identitat cultural per a la ciutat, modificar la percepció de Gènova a nivell nacional, internacional i sobretot local i establir totes les actuacions amb un criteri de durabilitat.

Per complir els dos primers objectius, es va apostar per una combinació d'actuacions físiques i activitats diverses, que giraven entorn a les potencialitats de la ciutat i que es van articular entorn a tres grans temes:

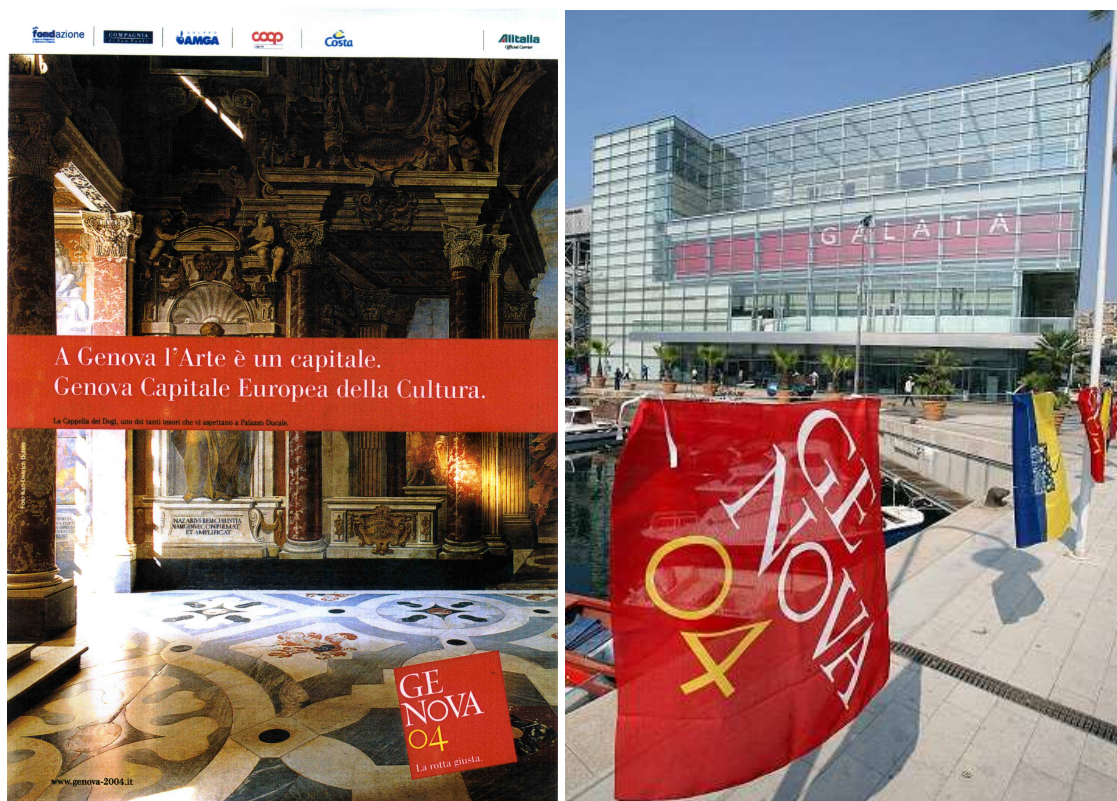
- L'important patrimoni històric de la ciutat, herència del seu passat com a República independent. Entre les actuacions empreses figuren la restauració dels palaus de la via Garibaldi. A nivell de programa, l'activitat més rellevant va ser l'exposició *l'Età di Rubens*.
- La capitalitat del mar. Gènova, gràcies al seu port, ha estat tradicionalment un important centre marítim. Per aquest motiu, una part de les celebracions van girar entorn a aquesta temàtica. Concretament la mostra *l transatlantici*, que va tenir lloc al recentment inaugurat *Galata – Museo del Mare*.

- La ciutat contemporània. Va incloure diverses mostres sobre arquitectura i la renovació de la *Galleria d'Arte Moderna*.

En total, *GeNova 04* va organitzar 285 actes i 154 reunions a les quals hi van participar 2.800.000 visitants (Begossi, 2005).

Pel que fa al tercer gran objectiu de la capitalitat, la durabilitat, es van plantejar un seguit d'actuacions pensades en termes de permanència. La majoria dels canvis es van concentrar en el centre històric, fet que va suposar culminar algunes operacions iniciades anteriorment. Així, una de les zones que va concentrar el gruix de les inversions va ser l'àrea portuària, on es va construir el projecte estrella de la celebració: el *Galata – Museo del Mare*. L'equipament es va pensar com a complement i futur pol, juntament amb l'aquari, de visitants a la ciutat. A més, la construcció del nou museu va permetre ampliar l'àrea portuària rehabilitada, amb la inclusió d'un nou espai pròxim a una de les zones més marginals del centre històric.

Altres actuacions van ser la restauració de diverses façanes, la peatonalització d'algunes vies del centre, la millora de la il·luminació dels punts més emblemàtics, el trasllat al centre de diversos equipaments universitaris i la renovació d'alguns museus.



Imatge 3.6.- Dues imatges que mostren les activitats de GeNova04. A la dreta, anunci de la Capitalitat amb una vista interior d'un dels palaus (font: col·lecció personal de l'autor). A l'esquerra, la façana del *Galata – Museo del Mare*, una de les actuacions més ambicioses de la celebració (font: genovaurbanlab.urban2genova.it).

A un altre nivell, la capitalitat també va servir per promocionar una nova imatge de la ciutat. Aquest fet és visible, fins i tot, en la pròpia elecció del logotip de la celebració "GeNova 04", en el qual s'emfatitzava la paraula Nova, per posar de relleu l'oportunitat que representava la celebració per a la ciutat.

Els instruments finalment endegats, però, van distar molt de poder aconseguir els objectius marcats. Principalment per la poca antelació i els escassos mitjans amb què es va preparar la celebració. No va ser fins l'any 2003, un any abans de l'inici oficial de la celebració, quan es va posar en marxa la societat *Genova 2004 srl*, encarregada de gestionar la celebració i la comunicació de l'esdeveniment. Per tant, no va ser fins un any abans quan es va disposar de la imatge de marca i es van poder iniciar els primers treballs per difondre-la (Ufficio Consiglio Comunale – Comune di Genova, 2005). Una situació que va condicionar l'efectivitat de la iniciativa.

Les principals repercussions de la celebració de *GeNova 04* es van produir en tres àrees: turisme, premsa i imatge de ciutat.

A nivell de turisme, la capitalitat va suposar un fort impuls, ja que va posar en marxa diverses actuacions, habituals en altres ciutats però mai experimentades a Gènova. Malauradament, moltes d'aquestes actuacions no van tenir continuïtat un cop clausurat l'esdeveniment.

Un segon camp en què els impactes van ser importants va ser la premsa. En total, amb motiu de la capitalitat, es van publicar, entre desembre de 2003 i desembre de 2004, 10.531 articles sobre la ciutat (una mitjana de 26 articles diaris), i es van rebre uns 2.000 periodistes acreditats. La majoria d'articles es van repartir, de forma similar, entre la premsa local i nacional. La premsa internacional va generar, per la seva banda, un 15% dels articles (Begossi, 2005).

Finalment, pel que fa a la millora de la imatge, la capitalitat va permetre posar en marxa diverses actuacions innovadores. Així, per preparar-la, l'organització va encarregar dos estudis, inexistents fins aquell moment, de temàtica sociològica i econòmica. Aquests dos estudis van servir perquè Gènova disposés dels indicadors necessaris per iniciar un procés de reflexió sobre la imatge projectada. Un procés que hauria hagut de servir per posar les bases de l'estratègia futura de la ciutat. Una situació que, malauradament, no s'ha donat i que ha comportat un cert retrocés en els èxits aconseguits el 2004.

Lille

La celebració de Lille, al contrari de Gènova on l'activitat es va concentrar en el centre històric, va apostar per involucrar tota l'àrea metropolitana (que inclou municipis belgues). D'aquesta manera, es va reforçar la visibilitat de Lille com a capital regional, objectiu que la ciutat segueix des de fa anys per mostrar-se com a pol potent capaç

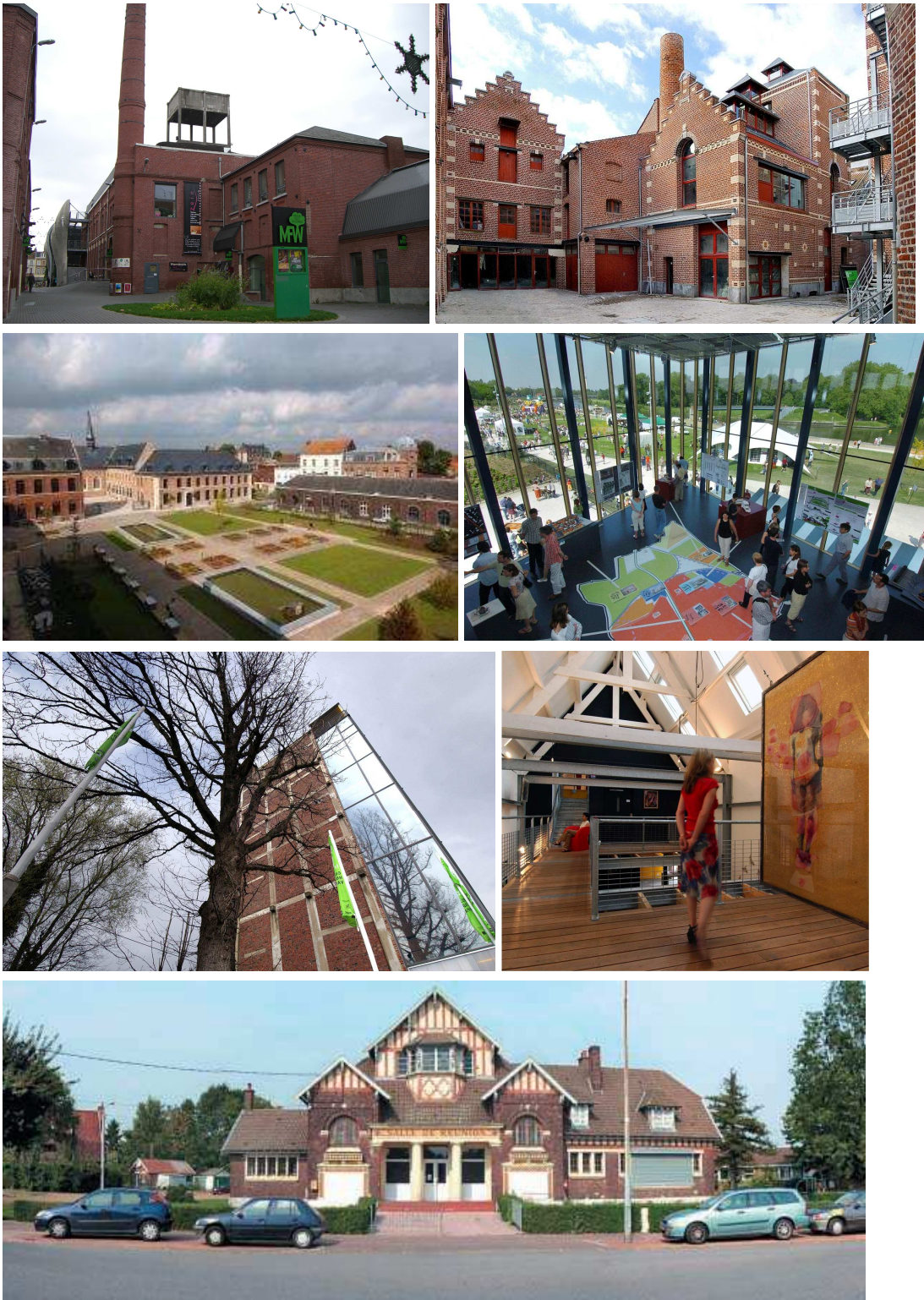
d'atreure inversions importants. Al mateix temps va servir per millorar la seva imatge, tant entre els propis ciutadans, com als qui sense conèixer-la, l'associaven a una zona industrial en decadència.

El pressupost de la celebració va ser de 74 milions d'euros, 10'7 dels quals aportats per la regió, 10 pels dos departaments de la regió, 13'7 per la comunitat urbana, 8 per la ciutat de Lille i 13'7 per l'Estat. Aquesta xifra es va complementar amb 13 milions procedents d'empreses privades (un rècord absolut per a una Capital Europea de la Cultura) i 4'5 milions procedents de la comunitat urbana i la comunitat francesa de Bèlgica. Pel que fa a les despeses, 58'6 milions es van destinar a programació, 7'5 a promoció i 8 milions a costos operatius. El cost de les restauracions d'infraestructures va ser de 70 milions d'euros.

La candidatura es basava en diversos grans equipaments culturals creats a la regió en les últimes dècades: l'Òpera (que va ser completament renovada), el Ballet del nord, la sala d'espectacles *Zénith* i la musical *Aéronef* o el teatre *Le Prato* (promocionat com el primer teatre internacional de barri), tots ells a Lille i l'*Atelier lyrique* i *le Fresnoy, Studio National des Arts Contemporains* de Tourcoing.

Ara bé, l'actuació més emblemàtica va ser la creació, de bell nou, habitualment en edificis històrics rehabilitats, de les *Maison Folie*. Aquests equipaments aspiraven a transformar-se en un nou model de gestió cultural, policèntrica i oberta a tota la ciutadania. Les *Maison Folie* volien fusionar en un mateix espai diverses activitats per generar un lloc de creació, experimentació, exhibició i diàleg oberts a totes les iniciatives. L'esperit inicial era no aportar diners a la creació, sinó transformar-se en un espai on els artistes trobessin les eines necessàries per a la creació. En total, durant la celebració de Lille 2004, van estar obertes dotze *Maison Folie*, que van acollir el 28% dels espectacles i un total de 300.000 persones.

La voluntat inicial era que els equipaments continuessin oberts un cop la celebració finalitzés. L'objectiu s'ha complert parcialment, ja que deu de les dotze *Maison Folie* segueixen obertes. A més, les *Maison Folie* van tenir el mèrit de donar al projecte de Lille 2004 una visió metropolitana. Anteriorment a la proposta de creació d'aquests centres, els actes de Lille 2004 eren percebuts per la resta de ciutats de la regió com un seguit d'activitats de Lille per als seus habitants. Els nous equipaments, dos dels quals eren a Lille i la resta repartits per la regió Nord i la Bèlgica valona, van ajudar a què el conjunt de l'àrea d'influència de Lille sentís com a pròpies les celebracions del 2004.



Imatge 3.7.- Mostra de la diversitat d'equipaments que van actuar com a *Maison Folie*. A la primera fila, Wazemmes i Moulins, els dos únics equipaments situats a Lille. A sota, a l'esquerra, *l'Hospice d'Havré* (Tourcoing), situada en un antic hospici i a la dreta, *le Colysée* (Lambersart), única *Maison Folie* de nova planta. A la tercera fila, a l'esquerra, *L'île de Buda* (Kortrijk), exemple d'equipament emplaçat a Bèlgica. A la dreta, *la Ferme d'en Haut* (Villeneuve d'Ascq). Finalment, a sota, *le Beaulieu* (Lomme), una *Maison Folie* particular, ja que la seva construcció no està vinculada directament a la celebració del 2004, sinó que és fruit de l'èxit de la iniciativa en altres municipis. La seva inauguració, prevista pel juliol de 2009, mostra, fins a un cert punt, la perdurabilitat del model (Font: www.lillemetropole.fr).

En línies generals, la celebració es va considerar un èxit. Algunes xifres obtingudes parlen per si soles: 500.000 persones a la festa d'obertura (se n'esperaven 50.000) i la mateixa xifra a la de clausura, 9 milions de visitants, 2'5 milions de bitllets venuts, 17.000 articles publicats, 1.314 llocs de treball directes creats, un excedent de pressupost de 3 milions d'euros o un augment de la freqüentació turística del 30%.

Tot i aquestes xifres, la celebració de la capitalitat no va estar exempta de crítiques. En un primer moment, per la manca de continguts (es qualificava Lille 2004 de "*coquille vide*"; Gault, 2001, p. 27), així com per la poca participació de la població local en la programació dels diversos actes. Posteriorment, també es va criticar la manca de previsió respecte al finançament d'algunes de les actuacions (Maurice, 2005).

Ara bé, tot i aquestes crítiques, podem considerar que la gestió de l'esdeveniment va ser, en termes generals, bona. En aquest sentit destaca molt especialment el fet que Lille 2004 va ajudar a coordinar les ciutats de la zona i el fet que, a diferència del que és habitual, es va crear una institució encarregada de gestionar l'herència de la celebració: Lille 3000 (vegeu fitxa L02). Una institució que ha de servir per generar diversos esdeveniments puntuals (anys temàtics, concerts i exposicions) i que pot jugar un paper important en l'optimització de la imatge creada amb motiu de la capitalitat.

3.2.4.- El Fòrum Universal de les Cultures

A diferència de les tres grans celebracions anteriors, el Fòrum Universal de les Cultures (en endavant Fòrum) és un esdeveniment de creació extremadament recent. La seva primera aparició pública va ser el 17 d'octubre de 1996, quan Pasqual Maragall, llavors alcalde de Barcelona, va llançar la idea en l'acte de celebració del desè aniversari del nomenament de Barcelona com a seu olímpica.

En el moment de plantejar la recerca únicament s'havia celebrat una edició, la de Barcelona l'any 2004, en la qual ens centrarem, i estava en preparació una segona edició, prevista a Monterrey l'any 2007.

El motiu d'elegir com a camp d'estudi el Fòrum obeeix a la voluntat d'analitzar les repercussions que un esdeveniment de nova creació pot tenir per a una ciutat amb una oferta cultural i turística consolidada. A més, el Fòrum va aplicar determinats aspectes innovadors, que donen un valor afegit al seu estudi. Així mateix, la periodització de l'esdeveniment facilitava resseguir la seva etapa de gestació, al mateix temps que deixava un marge de temps prou ampli per veure les primeres repercussions, a mitjà termini, de l'esdeveniment.



Imatge 3.8.- La visió que la població en general va tenir del Fòrum Universal de les Cultures va estar plena de contrastos. Un bon exemple, tot i les seves especificitats, n'és el tractament que en van fer el humoristes gràfics. D'esquerra a dreta. A la primera línia, acudit dedicat a les presses per acabar les obres (Maikel, *El Mundo*, 24/01/03) i crítica a la manca de força de la programació (Ventura & Humor, *La Vanguardia*, 06/09/01). A la segona línia, adaptació crítica del logotip del Fòrum (Joan Antoni Poch, *el Punt*, 28/05/04) i il·lustració de la manca de visitants estrangers (Fer, *Avui*, 21/05/04). A la tercera línia, una nova crítica al pressupost generós d'un esdeveniment poc definit (José Luis Martín, *El Periódico de Catalunya*, 07/07/02) i a la manca de públic (Epede, *La Opinión de Múrcia*, 04/06/04). A l'última línia, crítica al preu de les entrades (Pallarès, *El Mundo* 08/05/04).

S'ha de tenir present que el Fòrum va aglutinar, com tot gran esdeveniment, diverses actuacions. D'una banda, es produí una espectacular operació pública de renovació del litoral marítim de Barcelona (que no s'ha de confondre amb altres operacions properes, com Diagonal Mar, de desenvolupament privat). D'altra banda, hi hagué l'esdeveniment en sí, que disposava del suport de la UNESCO i que va tenir tres grans parts. Una, oberta al públic en general, amb exposicions, demostracions de cuina, tallers o actuacions musicals i teatrals. Una segona, dedicada a un públic especialitzat, formada per un conjunt de conferències i congressos diaris (batejats amb el nom de "Diàlegs") i, per últim, el "Fòrum ciutat", amb diversos actes culturals repartits per tot Barcelona.

El pressupost de la celebració va ser de 323'7 milions d'euros, amb un benefici de 100.000 euros. Un 64'5% dels ingressos van procedir de les administracions, un 21'8% dels patrocinadors i un 13'7% de la venda d'entrades i altres recursos propis. El 34'4% de les despeses es van destinar als actes, el 13'7% en serveis al públic, el 27'8% en l'adequació del recinte i el 24'4% en màrqueting.

El Fòrum, com a nou esdeveniment cultural puntual, va tenir, igual que els esdeveniments descrits anteriorment, uns inicis que podem considerar difícils. Ara bé, no tots els problemes van ser deguts a la novetat de la convocatòria. Una part de les dificultats s'haurien pogut evitar si s'hagués tingut present l'experiència d'altres ciutats: abús del número d'actes celebrats, fixació per aparèixer en els mitjans de comunicació de manera recurrent o obsessió per les xifres en són alguns exemples. Igualment, el fet de prendre com a referència els Jocs Olímpics del 1992 va suposar un repte excessivament important per a un esdeveniment de nova creació.

La celebració del Fòrum també va tenir elements positius. D'una banda, l'aposta per determinades innovacions organitzatives es va mostrar encertada i en línia amb les que, per exemple, es proposen aplicar en les pròximes Exposicions Universals: reducció de la durada a uns tres mesos i espai limitat, sense pavellons nacionals i entorn a un únic tema.

Igualment, s'han de lloar determinats aspectes de la millora física del litoral barceloní o el nivell general de les conferències desenvolupades en el si del Fòrum. Ara bé, és innegable que un dels valors més positius del Fòrum, encara que no entrés inicialment en les previsions dels organitzadors i que sovint incomodés les administracions, fou la reobertura del debat entorn al futur de la ciutat. És a dir, la discussió entorn als objectius que Barcelona, com a ciutat, es proposava pel futur.

El debat entorn al model futur, necessari en qualsevol ciutat per tal d'adaptar-la als nous reptes, havia quedat en bona mesura eclipsat per l'èxit de l'anomenat "Model Barcelona". Una creació fonamentalment acadèmica que ha aconseguit un important ressò mundial entre els responsables de la gestió de la ciutat (Montaner, 1990;

Maragall, 1991; AA. DD., 1993; Campreciós, 1998; Marshall, 2000; Monclús, 2003). Amb l'aparició del Fòrum, aquest debat, que semblava adormit, va tornar a primera línia, amb un seguit d'interessants aportacions, procedents de diversos àmbits (Bohigas, 2004; Capel, 2005; Delgado, 2005).

Un cop clausurat l'esdeveniment, el debat va quasi desaparèixer. Ara bé, de forma recent s'han produït un reviscolament, que en gran part reprèn els arguments del 2004, i que pot ser la base d'una fecunda reflexió sobre les noves eines que Barcelona necessita per situar-se, de forma adequada, en un context global en evolució (Mascarell, 2007; Degen & García, 2008; Resina, 2008)

3.2.5.- Els festivals

Una altra tipologia de gran esdeveniment són els festivals, entesos com una celebració temàtica pública, concentrada en el temps i amb uns objectius clars (Getz, 1991). A diferència de les tipologies presentades fins ara, que són de caràcter itinerant (cada edició té lloc en una ciutat diferent), els festivals tendeixen a repetir emplaçament.

En la present recerca hem defugit l'estudi sistemàtic dels festivals existents, ja que el fet de repetir temàtica i emplaçament els fa perdre part de l'excepcionalitat que es volia donar als esdeveniments estudiats. Ara bé, hem considerat adient incloure'ls en aquesta presentació de les tipologies d'esdeveniments pel fet que, com hem vist en el capítol anterior, l'explosió en el número de festivals ha actuat de precursor de l'augment del nombre de la resta de grans esdeveniments.

El terme "festival" és imprecís, fins al punt que no existeixen xifres entorn al número de festivals existents. Un exemple de les dificultats per definir que s'entén per festival el troben en el cas francès. L'any 1994, una primera enumeració, acadèmica, mencionava 864 festivals (Maillard, 1994, pàg. 65). Una segona aproximació per al mateix país i període, de caire més periodístic, apuntava que existien 600 festivals (L'Expansion, 1994, p. 32). Finalment, una publicació oficial de l'època del Ministeri de Cultura francès només mencionava 245 festivals d'òpera i música (citats per Maillard, 1994). Estudis més recents mostren que existeixen a França més de 2.000 festivals anuals, quan el 1950 se'n celebraven únicament una desena (Lucchini, 2003, p. 49).

L'augment del número de festivals no només s'ha donat a Europa. Durant la passada dècada el número de festivals celebrats a països com Corea va augmentar, fins situar-se entorn als aproximadament 400 festivals (Jeong & Santos, 2004).

A més de l'augment en el número de celebracions, també s'ha experimentat un canvi en les temàtiques. Fins als anys seixanta i setanta, els festivals se centraven en el que s'acostuma a definir com "alta cultura". Però a partir dels vuitanta les temàtiques van

anar ampliant-se (HOLND FSTVL, 2002). En aquest sentit val la pena remarcar la innovació que va suposar el festival de teatre d'Avinyó, creat el 1947.

Aquest festival va representar un canvi important en el concepte "festival", ja que es va desenvolupar a partir de la idea de celebració feta per i a través dels ciutadans i els visitants. Un concepte que s'oposava a la idea imperant de celebració només per al públic (Isar, 1976). Per aquest motiu, els festivals van abandonar la celebració exclusiva en recintes convencionals i va desenvolupar-se a l'aire lliure. També va ser innovador el fet de celebrar-se al llarg del dia i la nit i no només en hores concretes. A partir d'aquest canvi, i com a part d'un fenomen més ampli, s'ha notat un progressiu augment de l'ús dels festivals i de la cultura en general en els processos de regeneració urbana (Quinn, 2005).

Casos d'estudi

Tot i la voluntat de no resseguir de manera específica els festivals, en la present recerca hem considerat adient incloure'n dos: les celebracions organitzades per Lille 3000 i el festival Europalia de Brussel·les (vegeu fitxes L03 i Br01, respectivament). La raó d'aquesta decisió és que Lille 3000 actua, a la pràctica, com a continuadora dels actes de la Capital Europea de la Cultura del 2004 (que sí que és un dels principals casos d'estudi) i el seu estudi pot ajudar a contextualitzar la celebració. Europalia, per la seva banda, va ser una de les fonts d'inspiració de la creació de Lille 3000.

Lille 3000 és una associació sorgida per gestionar l'herència, especialment immaterial, de la Capital Europea de la Cultura del 2004. En aquest sentit, Lille 3000 es planteja com una invitació al coneixement de les diverses cultures, tot renunciant a un format o una periodicitat preestablerta. Així, pot adaptar la forma de biennal, d'exposició temporal a Lille o a l'exterior o la d'un concert, entre altres.

La creació de Lille 3000 es va fer efectiva el desembre de 2004, poc després d'acabar els actes de la capitalitat cultural. El seu primer gran acte va ser una celebració entorn a l'Índia (*Bombaysers de Lille*), desenvolupada del 14 d'octubre de 2006 al 14 de gener de 2007. La celebració en sí guardava certes semblances amb Lille 2004: gran festa d'obertura, presència d'obres efímeres als carrers, gratuïtat a un número important d'actes, ús de les *Maison Folie*, logotip semblant o continuïtat del màxim responsable. També es van realitzar diverses exposicions temporals (les principals d'elles, igual que durant el 2004, al *Tri Postal*), activitats diverses (lectures de llibres, debats, col·loquis) i espectacles (majoritàriament musicals).

Europalia, en canvi, té una major tradició. Sorgida a Brussel·les l'any 1969, es planteja com un gran festival internacional que presenta, en cada edició, la cultura d'un país diferent. Els actes principals tenen lloc a Brussel·les, però engloben esdeveniments repartits per nombroses ciutats belgues. Les activitats tenen lloc sempre en

equipaments culturals permanents, independents d'Europalia. Entre les activitats que es presenten figuren música, arts plàstiques, teatre, dansa, cinema o literatura. Fins l'any 2006 s'havien organitzat vint festivals. Les dues últimes edicions d'Europalia (Itàlia 2003 i Rússia 2005) van aconseguir superar, cada una, el milió de visitants.

Actualment, Europalia es pot considerar com una de les principals activitats culturals que tenen lloc a Brussel·les. Entre les claus de l'èxit de la celebració figuren, bàsicament, dos elements. El seu model de col·laboració amb institucions permanents de tot el país, que aconseguix que l'esdeveniment no representi una competència per a altres espais, i l'aposta per una comunicació eficient, que treu partit del gran nombre de mitjans de comunicació presents a Brussel·les per cobrir l'actualitat relacionada amb la Comissió Europea.

3.2.6.- Les inauguracions de nous equipaments

Una altra tipologia de gran esdeveniment, menys habitual en les diverses classificacions, són les inauguracions de nous equipaments i infraestructures. No s'ha de confondre aquesta categoria d'esdeveniment amb les obres que normalment s'associen amb qualsevol celebració, com per exemple les milleres d'infraestructures generades pels Jocs Olímpics de Torí o la reforma urbanística del litoral barceloní amb motiu del Fòrum. En el present apartat presentarem, únicament, un recull d'obres que són la finalitat mateixa de l'actuació i no un complement per a una altra celebració.

Diversos autors, especialment Guala (2002 i 2007) han apuntat que aquest tipus d'actuacions reuneixen les característiques necessàries per ser considerades grans esdeveniments de ple dret (vegeu la classificació de l'autor que hem reproduït en l'apartat 3.1.2). Actuacions com per exemple la renovació de la Postdamer Platz de Berlín, la futura construcció del pont de Messina o l'arribada del TGV a una ciutat, obeeixen a mecanismes, objectius i repercussions similars als dels grans esdeveniments, al mateix temps que obtenen una atenció important per part dels ciutadans, les administracions i els mitjans de comunicació.

La principal diferència entre les infraestructures d'aquesta categoria i els grans esdeveniments resultaria del caràcter habitualment permanent de les actuacions empreses, que contrastaria amb la temporalitat de la resta d'esdeveniments. Aquest fet no és inconvenient si considerem únicament l'etapa en què la infraestructura aconseguix repercussió mediàtica, molt més curta que no pas la vida útil de la construcció. De fet, és en els primers mesos de vida quan la infraestructura en qüestió actua com a gran esdeveniment, comptant amb una inauguració vistosa per part de les autoritats, l'atenció dels mitjans de comunicació i fins i tot la visita per part del públic. Passada aquesta primera etapa, sense que a diferència del gran esdeveniment existeixi una clausura oficial, la nova "atracció" es transforma en una infraestructura, que cobreix la funció concreta per a la qual va ser dissenyada.

Tampoc és un problema el fet que un gran esdeveniment hagi de ser repetitiu. Efectivament, tot i que no és desmantella l'esdeveniment inicial (per exemple l'arribada del TGV a una ciutat) moltes altres ciutats aspiren a acollir aquest esdeveniment, per transformar-se, després d'una etapa de candidatura davant del Ministeri corresponent, en les noves seus de l'esdeveniment.

En el present treball ens hem centrat únicament en l'estudi de les inauguracions de grans infraestructures de caràcter cultural, deixant de banda aquelles actuacions que tot i tenir un impacte innegable en les ciutats estudiades no obeïen a aquest requisit. Igualment és important assenyalar que no s'ha d'equiparar automàticament la inauguració de qualsevol institució amb un gran esdeveniment. Únicament determinats equipaments culturals plantegen la seva inauguració en els termes de ressò, mediatització i espectacularitat necessaris per ser considerat un gran esdeveniment. Així, determinats museus de nova creació, tot i complir perfectament amb els objectius per als quals van ser creats, no han estat inclosos en aquesta categoria, ja que no complien els requisits necessaris per ser considerats com un gran esdeveniment. És el cas d'alguns dels últims equipaments culturals inaugurats en alguna de les ciutats estudiades, com el *Musée National de la Légion d'Honneur et des Ordres de Chevalerie* o la *Cité de l'Architecture et du Patrimoine* de París, del Museu Històrico-Social de La Maquinista Terrestre y Marítima y Macosa o el Museu de la Guàrdia Urbana a Barcelona o del *Museo della Frutta* i el *Museo di Anatomia Umana* de Torí.

Hem de precisar que no s'ha de confondre la inauguració de l'infraestructura en sí amb els possibles actes puntuals que aquesta mateixa institució pot organitzar a partir de la seva inauguració (recollits en el següent epígraf). A tall d'exemple: s'ha de distingir la inauguració d'un determinat museu de l'impacte que puguin produir les exposicions temporals organitzades en aquell mateix centre.

Casos d'estudi

En el present treball hem analitzat l'impacte que ha tingut la creació de diversos equipaments (per a una informació detallada vegeu volum II). Les motivacions per estudiar cada un d'aquests equipaments han estat diverses, però tots ells comparteixen la voluntat de transmetre, a través de la seva inauguració, un moment de canvi per a la ciutat o fins i tot per al país que els acull.

Entre aquests equipaments destaquen la renovació completa de la *Reggia* de Venària Reale, antic palau reial de bastes dimensions que aspira a transformar-se en la nova gran atracció de Torí i com un element de revitalització de l'àrea on es localitza; la construcció del *Galata – Museo del Mare* com element clau del procés de renovació del Centre històric de la ciutat i molt especialment de la seva façana litoral; la construcció de la primera seu descentralitzada del Louvre a l'antiga ciutat minera de Lens, que es planteja en termes de difusió i canvi profund del conjunt de la ciutat i la

inauguració del *Musée du Quai Branly*, proposada com a gran actuació presidencial per potenciar París com a centre cultural i per resituar França en determinats contextos diplomàtics internacionals.

3.2.7.- Les exposicions temporals

Finalment, l'última tipologia d'esdeveniment cultural que hem estudiat són les exposicions temporals. Com en el cas anterior, es tracta d'una tipologia que habitualment no s'inclou en l'estudi dels grans esdeveniments. Ara bé, en base a les definicions més habitualment acceptades, un gran nombre d'exposicions temporals reuneixen les característiques de durada, d'espectacularitat, de ressò en els mitjans i de repercussió en la imatge de les ciutats que caracteritzen els grans esdeveniments.

Es compleix igualment el criteri d'alternança d'un esdeveniment en diverses seus. Moltes grans exposicions temporals són itinerants i existeix una certa competició entre museus per acollir-les. A més, existeixen experiments de cessions temporals de col·leccions entre museus que ajuden a reforçar aquesta idea: cas del Louvre al *High Museum of Arts* d'Atlanta o del *Musée Picasso* de París al *Centre de Arte Reina Sofia* de Madrid). Finalment, a tall anecdòtic, existeix fins i tot un museu "nòmada", que exposa l'obra fotogràfica d'un artista canadenc i que es desplaça arreu del món (Bransburg, 2006).

Les repercussions que les exposicions temporals tenen en les ciutats també són comparables als actes centrals de la majoria de grans esdeveniments (no a les obres en infraestructures associades. Si bé en el cas de les exposicions temporals no existeix un impacte físic directe, més enllà de la inauguració, autònoma, de la seu (vegeu apartat anterior), l'impacte en termes d'imatge i d'autoestima per als ciutadans és molt important. A més, determinades exposicions temporals aconseguixen atreure un número elevat de visitants, fins i tot de fora de la ciutat, element que pot repercutir en un fort impacte econòmic.

En el present apartat aprofundirem en les exposicions temporals com instrument de promoció de les ciutats. Per aquest motiu, inicialment ens centrarem en la descripció del museu com a espai cultural, per posteriorment passar a l'anàlisi del cas concret de les exposicions temporals. Finalment descriurem breument els casos d'estudi que han servit per configurar la present recerca.

Museus

Seguint una tendència semblant a l'experimentada pels festivals (vegeu apartat 3.2.5) el número de museus ha augmentat enormement al llarg del segle XX, encara que en aquest cas el creixement s'ha centrat en dos moments: principis i finals de segle. Segons recull Ballé (2002) citant diverses fonts, el número de museus ha passat, entre

els anys seixanta i 2000 a Alemanya, al Regne Unit i França de 1.000 a més de 2.000 en cada país. Als Països Baixos han augmentat de 400 a 900 i als Estats Units de 2.000 a 8.000. Només en aquest últim país es van construir o ampliar, entre 1998 i 2000, més de 150 museus (Zukin, 2001, p. 263). Actualment es calcula que als EUA hi ha més de 15.000 museus (www.museumusa.org 20/07/2007).

Aquest creixement del número de museus s'ha traduït en una diversificació de les temàtiques tractades. Així, tot i que el número de museus dedicats a l'art no ha variat de manera sensible en xifres absolutes, actualment representen aproximadament el 20% del total dels museus, quan a principis de segle aquesta xifra se situava entorn al 50% (Ballé, 1996). Les temàtiques que més han augmentat han estat les científiques i tècniques i les relacionades amb les humanitats (història, societat o civilitzacions).

En paral·lel a aquest augment en el número d'institucions, estudis recents mostren com des del 1950 s'ha assistit, en tots els països estudiats, a un augment important del número de visitants (Conseil de l'Europe, 2002; Ballé & Poulot, 2004). Concretament, a França els 33 museus nacionals van passar de rebre 3 milions de visitants l'any 1958 a rebre'n 14 milions el 1998. A Itàlia els visitants van augmentar dels 18 milions de l'any 1979 als 46 de 1992. En general, en tots els països europeus, el número de visitants dels museus es va doblar entre 1970 i 1990. Altres estudis apunten que aquest fet no s'ha produït únicament a Europa (DiMaggio & Mukhtar, 2004): als Estats Units, per exemple, els museus són, d'entre els diversos equipaments culturals existents, els que més han augmentat el número de visitants, concretament un 27,1%, entre 1982 i 2002.

Ara bé, aquest augment del públic no s'ha produït de manera homogènia, sinó que s'ha centrat en una sèrie de museus concrets. Així, per al cas francès, representatiu d'altres contextos, s'ha demostrat que són aquells museus amb una trajectòria més llarga, generalment els oberts abans de la segona Guerra Mundial, els que actualment reben un nombre de visitants més elevat (Département des Études, de la Prospective et des Statistiques, 2004).

Aquest augment en el número d'institucions i visitants han fet que el museu hagi passat a ser considerat un element de primer ordre de les polítiques culturals de les institucions públiques, que han augmentat els recursos del sistema museístic. Així, de 1985 a 2000, mentre el número de visitants dels museus francesos augmentava en un 70%, el pressupost gairebé es doblava, el personal augmentava en un 30% i l'adhesió de nous membres en un 20% (Lawry, 2001). Unes xifres, en conjunt, superiors a les de la resta dels països europeus que, això sí, han seguit una tendència similar a la francesa.

Ara bé, novament ens trobem amb un problema de definició entorn a què es pot considerar un museu, ja que els estatus i les funcions socials d'un museu poden variar enormement d'un Estat a un altre. Una situació que dificulta la comparació entre països. En el present treball ens hem centrat, en el moment d'elegir els casos d'estudi, en dues definicions d'organismes internacionals, que considerarem com adequades.

En primer lloc, la UNESCO defineix el museu com una "institució permanent, sense ànim de lucre, al servei de la societat i del seu desenvolupament, oberta al públic, que busca testimoniar amb material sobre l'home i el seu ambient tot adquirint-lo, conservant-lo, donant-lo a conèixer i exposant-lo amb finalitats educatives i d'oci" (citat per Primicerio, 1991).

La segona de les definicions és la de l'*International Council of Museums* (ICOM), l'organisme oficial que agrupa els museus de tot el món, que considera que "un museu és una institució sense ànim de lucre, de caràcter permanent, al servei de la societat i del seu desenvolupament, obert al públic, que compra, conserva, realitza recerca, comunica i mostra, amb finalitats educatives, d'oci i d'enriquiment personal, signes materials referents a l'home i el seu entorn" (citat per Ambrose & Paine, 1993).

Per tant, les dues definicions tenen en comú el fet que és necessari que la institució tingui una o diverses col·leccions i que en la seva totalitat o la major part, és trobin obertes al públic de manera permanent. Ara bé, s'ha de ser conscient que aquestes definicions generen certs problemes en el moment d'aplicar-se a casos concrets. Així, per exemple, la definició de museu inclou l'obertura al públic. Això no pressuposa una obertura universal, sinó que pot ser una obertura limitada a determinats sectors de la població.

Un altre problema és l'estatus "sense ànim de lucre", que es pot qüestionar en vista de les polítiques nacionals d'esponsorització, la competició internacional entre museus per acollir certes col·leccions o mostres i les noves formes de col·laboració públic – privades, tant en la propietat com en la gestió dels nous centres. En aquests camps, en determinats moments, les diverses actuacions estan enfocades clarament al benefici públic o privat, fet que no recull la definició.

Igualment entren en contradicció amb la definició determinats nous formats d'exposició, sovint guiats pel mercat: espais a l'aire lliure, ecomuseus, parcs que recreen el passat, parcs marítims o mostres en esglésies i castells. Per regla general, els museus són vistos en les dues definicions com contenidors d'elements físics, per tant, tangibles. Actualment aquest límit s'ha dissolt. Naturalment continuen existint institucions que posen l'accent en l'herència material, però també n'hi ha que conserven l'herència intangible o que aposten per les noves tecnologies per crear la seva exposició.

Finalment, una última mancança en la definició és la inclusió de les noves funcions del museu, més enllà de la tradicional conservació i ordenació de les col·leccions. En aquest sentit, el fet que la definició de l'ICOM inclogui la comunicació com un element més amb el qual els museus han de treballar és un pas endavant, que hauria d'aplicar-se a tots els museus, fet que, com es veurà, actualment no sempre es produeix.

Evolució històrica dels museus

No existeix unanimitat en considerar quan van aparèixer els museus. Tradicionalment es considera que el primer museu va ser el del Capitoli, a Roma, fundat el 1471 per Sixte IV. Ara bé, la primera col·lecció oberta al públic general va ser la de la ciutat suïssa de Bâle, exposada a partir de 1671 (Wolfgang, 2001). La difusió de la idea d'obrir col·leccions al públic va tenir lloc a Europa a finals del segle XVIII, coincidint amb la il·lustració. L'any 1753 es fundà el *British Museum*, el 1789 obrien les col·leccions que donarien lloc a la *Galleria degli Uffizi* i el 1793 es constituí el Louvre.

L'obertura de museus s'intensifica durant el segle XIX, en l'anomenada edat d'or dels museus. En aquesta època, els museus es veuen com instruments per educar el públic i per reforçar el sentiment de ciutadania. Els museus són símbol de la importància de la ciutat, del progrés i del prestigi. En aquest sentit és il·lustrativa la frase de Philippe de Chennevières (inspector dels museus de les províncies de França), afirmant l'any 1870 que "el museu ha esdevingut una necessitat per a tota ciutat que es respecti" (citada per Ballé & Poulot, 2004, p. 47). En aquesta primera època el públic dels museus serà, majoritàriament, públic expert.

Els inicis del segle XX es caracteritzaran per ser, en el context museístic, un moment de crisi i de qüestionar la seva utilitat (Ballé & Poulot, 2004). La situació durarà fins a finals dels setanta als Estats Units i els vuitanta a Europa. A partir d'aquell moment, s'iniciarà una modernització que portarà els museus a ser vistos com una actuació pública emblemàtica, com una icona de la ciutat. Al mateix temps, els centres ampliaran les seves funcions, tot afegint a les tradicionals funcions d'estudi i conservació una missió social, educativa, de cohesió social i de dinamització econòmica.

Progressivament els museus s'han transformat en espais d'oci que incorporen tot tipus de serveis; des dels més tradicionals com biblioteques, sales de conferències, tallers didàctics o espais per a mostres, a altres més innovadores com restaurants, cafeteries, espai per celebrar reunions, conferències o presentacions, botigues i fins i tot centres comercials. Aquesta evolució ha portat que actualment alguns grans equipaments englobin activitats difícilment imaginables fa únicament uns anys.

Alguns d'aquests centres han passat, fins i tot, a actuar com autèntics pols d'atracció de la ciutat. Són els batejats com museus estrella (*superstar museum*): centres amb

xifres de visitants importants, amb quadres famosos d'artistes mundialment coneguts, de visita obligatòria per als turistes, una arquitectura innovadora i múltiples activitats comercialitzadores (Frey, 1998). Alguns d'aquests museus estrella serien, a l'àrea estudiada, el Louvre, el *Musée d'Orsay* i el Museu Picasso.

En línies generals la pràctica totalitat dels museus occidentals han experimentat canvis importants en les últimes dècades. A nivell intern s'han produït modificacions profundes en la gestió dels diferents centres, així com en les funcions que han de gestionar. Una situació que ha comportat que els museus s'hagin obert a noves activitats, fins fa poc impensables; motors de la transformació física, atractius turístics, comunicació i comercialització. A nivell extern la pròpia evolució dels estils de vida ha creat noves tendències, en les quals la cultura, i per extensió els museus, han passat a jugar un paper predominant (Zukin, 1995).

En el present treball, com hem apuntat en la introducció, ens centrarem en els canvis interns de les activitats museístiques i en els efectes que generen en l'entorn urbà. Per tant, deixarem de banda les motivacions que han generat aquesta revolució, així com els canvis en la percepció externa, que prendrem únicament com a punt de referència. Considerem que l'estudi d'aquests aspectes ens allunyarien excessivament de les repercussions que tenen els equipaments museístics per la ciutat, objectiu que perseguim en el present treball.

Aquest conjunt de canvis no s'han produït de manera simultània en tots els aspectes de la gestió d'un museu, sinó que s'han centrat de manera prioritària en determinats aspectes. En aquest sentit, una de les àrees en què hi ha hagut una major transformació ha estat la de les exposicions temporals (Morley, 2001; Rapetti, 2001), que tot seguit estudiarem.

Exposicions temporals

Encara que les grans exposicions temporals van començar a organitzar-se després de la primera Guerra Mundial, ha estat necessari esperar els últims vint-i-cinc anys per veure'n exemples de gran èxit, així com la seva difusió a la majoria de centres (Grefe, 1999).

A partir dels anys setanta als Estats Units, i aproximadament una dècada més tard a Europa, els museus van passar de ser un lloc majoritàriament reservat a les elits a ser un espai que acull un públic ampli, que busca experiències culturals. Les grans exposicions i esdeveniments puntuals en general (*blockbusters*) seran clau per aconseguir el canvi en la tendència. La novetat en continu ajudarà a fidelitzar els visitants, al mateix temps que la transformació en esdeveniment atraurà nous públics.

Alguns exemples de la importància que les exposicions temporals tenen actualment per als museus els trobem en un detallat estudi encarregat pel Ministeri de Cultura francès (Département des études, de la prospective et des statistiques, 2004). Segons l'estudi, el 85% dels museus francesos havien organitzat, entre els anys 1999 i 2003, almenys una exposició temporal. Concretament, l'any 2003, el número total d'exposicions temporals declarades pels museus reconeguts oficialment (*Musée de France*), va ser superior a 2.000. Almenys el 75% dels museus afirmava haver-ne organitzat una.

Un altre exemple el trobem en l'aposta que certes ciutats realitzen per les grans exposicions temporals com instrument de promoció. És el cas de la ciutat italiana de Brescia, població d'uns 200.000 habitants que l'any 2004 va encarregar a la societat privada Linea d'Ombra un programa quadriennal de grans exposicions sota el títol genèric de *Brescia. Lo splendore dell'arte*.

La primera exposició va ser "*Monet, la Senna, le ninfee*" (440.564 visitants del 20/10/2004 al 3/04/2005). A aquesta exposició la seguirien, amb igual o major èxit, altres com "*Gauguin-Van Gogh*" i "*L'avventura del colore nuovo e Millet. Sessanta capolavori dal Museum of Fine Arts di Boston*" (realitzades en paral·lel del 22/10/2005 al 19/03/2006). La primera va aconseguir 541.547 visitants, transformant-se en la mostra més visitada de l'any a Itàlia. La segona va arribar a uns gens menyspreables 271.198 visitants. El 2006 es va celebrar l'exposició "*Turner e gli impressionisti. La grande storia del paesaggio moderno*" prevista inicialment del 28/10/2006 al 25/03/2007 i prorrogada posteriorment fins al 09/04/2007. Per al 2007 es preparava l'última exposició del cicle, "*America!*", i es valorava la possibilitat que prosseguir amb noves mostres (www.lineadombra.it, 22/03/2007).

La iniciativa de Brescia no és única i altres ciutats, com Verona, Treviso o Rovereto porten a terme, encara que de manera més esporàdica, iniciatives similars (Guala, 2004). Fora d'Itàlia també existeixen exemples, tot i que més escadussers, de grans exposicions temporals com "*Las edades del hombre*" en el cas espanyol (exposició itinerant que té lloc, habitualment, en diferents ciutats de la comunitat espanyola de Castella i Lleó).

Les exposicions temporals tenen uns efectes positius notoris: poden suposar un augment del número de visitants, aportar nou públic interessat per la temàtica, facilitar un augment dels ingressos per a la institució (encara que també suposen un augment de despeses) i generar major visibilitat. En definitiva, com afirma Kemp (2004), a través d'actuacions puntuals els equipaments culturals capitalitzen les col·leccions permanents. Ara bé, l'aposta per les exposicions temporals, tot i resultar beneficiosa per a la ciutat per molts aspectes, també té aspectes negatius. Per tenir-los presents hem realitzat un recull, esquemàtic, d'algunes de les crítiques més habituals que reben les exposicions temporals.

En aquest sentit, existeixen múltiples crítiques entorn a la necessitat real de realitzar exposicions temporals per desenvolupar un equipament cultural. A tall de resum, Morley (2001) critica que malgrat l'augment de recursos que s'acostuma a associar a una exposició temporals (patrocinadors, partides suplementàries d'organismes públics o venda d'entrades), els esforços que s'hi destinen van sovint en detriment d'altres tasques que hauria de realitzar el museu. D'aquesta manera, l'èxit de les exposicions temporals vindria donat, precisament, per l'esforç que s'hi dedica i no per les qualitats especials que puguin tenir. A la pràctica, però, són poques les exposicions temporals que generen problemes econòmics reals a les institucions que les acullen, ja que si una exposició no disposa d'una sèrie de recursos econòmics garantits, difícilment es durà a terme.

Morley també es mostra crític amb el fet que la publicitat extraordinària que porten associades les exposicions temporals tregui protagonisme a la col·lecció permanent. Aquesta situació pot generar malestar en determinats sectors, tant de la pròpia administració com de fora, que veurien la situació com una festivalització més comercial que no pas cultural (Grefe, 1999). Ara bé, cal reconèixer que en els museus petits o en aquells altres situats en ciutats amb pocs habitants, les exposicions temporals són l'única manera d'atreure un mateix visitant en repetides ocasions. El mateix és vàlid per als grans museus, ja que la competència entre ciutats és cada cop més dura i només les exposicions temporals actuen com a revulsiu suficient.

Un altre perill és que l'exposició temporal decepcioni el públic amb continguts pobres i similars d'una ciutat a una altra, sense cap relació amb el món local. Sovint aquest fet no es té present, tot i que la repetició de temàtiques i la busca d'espectacularitat poden generar un cert cansament, que condicioni el bon resultat d'un esdeveniment. Finalment, l'èxit de l'exposició també es pot traduir en massificació i males condicions de visita, que repercuteixin en una mala percepció de l'equipament, i en conseqüència de la ciutat, en el visitant (Sander, 2001).

Evitar aquestes situacions serà fonamental per a la imatge de la ciutat. Progressivament, els diversos equipaments culturals s'han transformat en un gran esdeveniment excepcional, que s'ha de visitar en un moment concret i que no es pot deixar escapar. En conseqüència, la seva promoció es converteix en reclam. La programació temporal d'una determinada institució passa a ser un espectacle, capaç d'atreure grans fluxos de visitants i generar repercussions importants en la imatge de la ciutat (Varichon, 2004).

A més, cal dir que en els últims anys les exposicions temporals han entrat en la lògica del mercat (Rapetti, 2001). Davant l'augment del número de demandes d'obres, són diversos els museus estudiats que han vist en les seves col·leccions una forma de finançament. Els anteriors préstecs gratuïts han deixat pas, a mesura que augmentaven les sol·licituds i els diversos costos relacionats (especialment els

d'assegurança) a exposicions temporals que generen contrapartides econòmiques per als centres que cedeixen les obres. Oficialment, la cessió continua sent gratuïta, però el museu receptor paga per aspectes com l'assessorament científic, l'ús del nom o la restauració de les peces. En aquest sentit destaquen els aproximadament 200 milions d'euros que el Louvre rebrà per cedir, temporalment, part de les seves col·leccions per crear un *Louvre Abu Dhabi* (vegeu fitxa P11). Una mostra de la complexitat creixent de les col·laboracions entre museus. Un camp en el qual es fa difícil entrar-hi en profunditat donada l'opacitat de les institucions.

Per últim, també hem de tenir present l'augment del pes dels patrocinadors, supeditat a l'èxit de l'exposició. Un altre element que condiciona enormement la configuració del programa dels museus i que obliga a prioritzar determinats aspectes en detriment d'altres, al mateix temps que contribueix a una major homogeneïtzació d'aquestes activitats.

Classificacions museístiques

Un cop vistes les principals característiques dels museus i de les exposicions temporals que s'hi organitzen, i abans d'entrar a presentar els casos d'estudi, hem considerat convenient exposar, a tall il·lustratiu, un exemple de les diferents classificacions possibles de les institucions museístiques.

Avui en dia, els museus estan en una etapa de diversificació en què cada cop acullen un major i més variat nombre d'activitats. Per aquest motiu es fa molt difícil continuar amb les classificacions tradicionals en base al contingut (art, història o ciència), ja que únicament aporten informació descriptiva. Igualment, tampoc es poden utilitzar classificacions basades en la qualitat de les col·leccions. De fet, a nivell de col·leccions, cada museu és diferent, fins al punt que alguns autors consideren que cada equipament és un prototipus (Genermont, 1994).

Actualment, la diferència entre grans museus i petits museus no es basa en la qualitat, sinó en el número de visitants, que no sempre coincideix. A més, les diferències entre visitants de grans i petits museus, malgrat l'augment experimentat pels últims, segueix creixent. És el que alguns autors han resumit com "l'èxit dels que tenen èxit" (Zan, 1999). Partint d'aquesta concepció, Mironer (2001) planteja, a partir de l'anàlisi d'enquestes realitzades durant deu anys a un centenar de museus repartits per tot el territori francès, una classificació de cinc grans tipologies. Hem de precisar que tot i que la recerca de Mironer se centra de forma exclusiva en el context francès, es correspon, amb poques variacions, a la distribució que hem observat en la resta de l'àrea d'estudi.

Tipus 1.- Museus de la capital i entorn immediat

- Predomini quasi absolut dels museus de propietat estatal
- 40% de públic estranger (contra 15% de mitjana als altres museus)
- Durada de la visita superior a les 2 hores
- La voluntat de revisitar el museu és superior a la resta (41% contra el 34%).

Tipus 2.- Museus a descobrir en regió

- Predomini del visitant que accedeix al centre per primer cop (81% contra 65%)
- El museu es descobreix poc abans d'efectuar-hi la visita (50% contra 29%). Aquest fet suposa poc coneixement fora del medi local
- Poca predisposició a tornar-hi
- Durada de la visita inferior a dues hores (col·leccions poc extenses)
- L'impacte de les guies turístiques és important a l'hora de decidir la visita (motiva el 34% de les visites contra el 21%)
- La majoria d'edificis que acullen aquests museus són monumentals

Tipus 3.- Museus emblemàtics d'història i identitat

- Elevat percentatge de visitant que hi accedeix per primer cop (72% contra 65%)
- Més coneguts que els del segon tipus (58% dels visitants el coneix des de fa un any)
- Freqüentat pel públic nacional (52% contra 42%) i per més visitants locals que els del segon tipus.

Tipus 4.- Museus de ciències i tecnologia visitats en família

- Coneixement antic del museu (72% dels visitants en té un bon coneixement contra el 60%)
- Públic més assidu (45% contra 34% de mitjana) i més fidels (21% contra 16%)
- Importància del boca orella en la difusió de les activitats (42% contra 34%)
- Moltes visites per donar a conèixer el museu a gent pròxima (23% de les visites, contra el 16% de mitjana, les motiven visites amb familiars o amics)
- Visita de més de dues hores (40% dels visitants contra el 23%).
- Predisposició a tornar-hi (57% contra 48%)

Tipus 5.- Museus de visitants fidels de les exposicions temporals

- El nombre de visitants que hi assisteixen per visitar una exposició temporal és elevat (37% del públic contra 20%)
- Una part important del públic es mostra disposat a tornar-hi per veure una altra mostra temporal (55% contra un 34%).
- La propensió a revisitar les col·leccions es semblant a la mitjana (38% contra 34%)
- Freqüència de públic local (46% contra 27%)
- Predomini de la premsa (30% contra 20%) i els cartells (31% contra 22%) en l'atracció de públic.

Segons el mateix autor, si en lloc de cinc grups se'n fessin quatre, els grups dos i tres s'ajuntarien en la categoria de "Museus de turisme nacional". Si el número de grups fos tres, també s'ajuntarien les classes quatre i cinc, sota la categoria "públic local i regional". Finalment, si únicament els dividíssim en dos grans grups, obtindríem els museus de turisme nacional (tres primers tipus) i els museus de turisme local (els dos últims).

Casos d'estudi

Com hem vist anteriorment, els museus han augmentat enormement la seva presència en les ciutats, fins al punt que actualment són una de les institucions culturals més habituals de les diverses ciutats estudiades. A més, les seves activitats i objectius s'han diversificat enormement durant els últims anys, especialment a través de la successió de les diverses activitats puntuals que s'hi organitzen. Aquesta situació ha donat a les institucions museístiques un rol predominant en actuacions que anteriorment hi eren poc presents. En conseqüència, els museus han esdevingut un equipaments amb una influència notòria en determinats aspectes relacionats amb la imatge de la ciutat.

Ara bé, els museus són equipaments complexos, difícils d'abastar en la seva totalitat, ja que les seves activitats es ramifiquen en múltiples sectors, que ens allunyarien de l'eix central de la recerca. Per aquest motiu, en la present recerca analitzarem únicament aquells aspectes de la seva activitat que tenen unes repercussions més visibles en àrees relacionades amb la imatge de la ciutat: comunicació, fluxos de persones i capitals o estudis de les repercussions generades.

La complexitat i distribució territorial dels museus ens ha obligat a estudiar un número ampli d'institucions, clarament superior al dels casos anteriorment enumerats. Hem estudiat equipaments amb característiques legals, d'emplaçament, de número de visitants, d'antiguitat o de titularitat diversa (pels criteris detallats d'elecció dels diversos museus, vegeu la introducció del volum II). L'objectiu era abraçar el màxim número de casuístiques possibles i evitar caure en singularitats que poguessin afectar els resultats generals.

Concretament, amb motiu de la present recerca hem estudiat, de forma singular, cinquanta-cinc museus, dues associacions que gestionen diversos equipaments museístics (*Genova Musei* i *Fondazione Torino Musei*), cinc centres amb activitats puntuals que poden ser considerades museístiques (*Maison Folie*) i sis monuments que acullen, de forma habitual, activitats expositives (*Torre Eiffel*, *Palazzo Ducale*, *Palazzo Reale*, *Palazzo Chiabrese*, *Palazzina di Caccia di Stupinigi* i la *Reggia de Venaria Reale*).

Cada una de les institucions estudiades disposa d'una fitxa individual, situada al volum II, en què tractem en profunditat els aspectes més directament relacionats amb la recerca. No obstant, hem cregut convenient incloure, a mode introductori, un breu resum dels trets principals de cada un dels equipaments. Així, en el següent quadre inclourem, ordenats en funció de la localització, el llistat de totes les institucions estudiades, així com una breu descripció de les seves característiques principals:

BARCELONA

Centre de Cultura Contemporània (CCCB)	Equipament que programa diversos actes de caràcter temporal (exposicions, debats, concerts o conferències). De creació relativament recent, se situa en ple centre de la ciutat.
Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	Espai dedicat a mostrar obres artístiques de temàtica avantguardista. La seva creació va tenir dues repercussions que van anar més enllà del món artístic: contribuir a la regeneració del Centre de Barcelona i mostrar els projectes postolímpics de la ciutat.
CosmoCaixa	Centre de nova creació, hereu de l'antic Museu de la Ciència, és propietat de la Fundació "la Caixa". Tot i el seu emplaçament, perifèric, és un dels equipaments més visitats de la ciutat.
Fundació Joan Miró	Espai creat a partir de la iniciativa del propi pintor. El seu emplaçament perifèric n'havia dificultat l'accés. Actualment es troba immers en un clar procés per obrir-se a nous públics.
Fundació Arqueològica Clos	Museu de temàtica egípcia. És un dels pocs exemples a Barcelona de museu creat, recentment, a partir del mecenatge.
Museu d'Història de Catalunya	Únic museu gestionat directament pel Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya, està pendent de la seva transformació en museu nacional, fet que augmentaria la seva autonomia
Museu Picasso	Museu municipal creat a partir de la donació d'obres de l'artista, és tradicionalment el segon més visitat de la ciutat. Ha estat recentment ampliat.
Museu de Ciències naturals	Equipament de titularitat municipal, està pendent d'una sèrie de canvis (legislatius, d'emplaçament i de continguts) que haurien de portar a un canvi en profunditat en els propers anys.
Museu de la Música	Museu municipal. Després d'una llarga temporada tancat ha iniciat una nova etapa, depenent de l'Auditori, on recentment s'ha inaugurat la seva nova seu.
Museu del FC Barcelona	Museu més visitat de Catalunya, supera des del 1999 el milió de visitants. El fet que l'entrada inclogui la visita al Camp Nou suposa un atractiu important.
Museu Marítim	Gestionat per un consorci que agrupa diverses administracions, ocupa un emplaçament central a la ciutat (antigues drassanes medievals).

Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)	Gran pinacoteca catalana, ha finalitzat recentment les seves obres de rehabilitació, que s'han allargat més d'una dècada. El repte actual del museu és donar-se a conèixer tant a nivell català com internacional.
Museu Olímpic i de l'Esport	Centre de titularitat municipal però amb gestió independent de l'Institut de Cultura. Basat en l'antiga Galeria Olímpica, recentment ha inaugurat una nova seu que ha permès ampliar les seves activitats.
Temple Expiatori de la Sagrada Família	Tot i que oficialment no té la categoria oficial de museu, existeix un espai expositiu que complementa la visita al Temple. És un dels espais més visitats de la ciutat.
Museu d'Història de la Immigració de Catalunya (Sant Adrià del Besòs)	Museu de constitució recent, està pendent de l'inici de les obres de la que ha de ser la seva nova seu. El seu emplaçament perifèric en un municipi de la rodalia de Barcelona suposa un repte.

BRUSSEL·LES

<i>Centre Belge de la Bande Dessinée</i>	Museu d'iniciativa privada amb una llarga tradició. Considerat com un dels referents mundials en el camp del còmic, és un dels museus més visitats de Bèlgica.
<i>Musée Royal de l'Armée et d'Histoire Militaire</i>	Equipament de propietat estatal (Ministeri de Defensa), presenta la particularitat de ser un dels pocs centres de Brussel·les amb entrada gratuïta. En els últims anys ha afrontat una reforma en profunditat.
<i>Musée Ixelles</i>	Situat al municipi del mateix nom, limítrof amb Brussel·les, es dedica a la pintura. Té una llarga tradició en el camp de les exposicions temporals.

GENOVA

<i>Genova Musei</i>	Organisme municipal de creació recent, herència directa de la Capital Europea de la Cultura del 2004, coordina diferents aspectes de la gestió d'una quarantena d'equipaments museístics de la ciutat.
---------------------	--

LENS

Louvre-Lens	Futura implantació, prevista inicialment per a l'any 2009, de la primera seu descentralitzada del museu del Louvre.
-------------	---

LILLE

<i>Maison Folie Lille Moulins</i>	Equipament cultural creat, com totes les <i>Maison Folie</i> , l'any 2004, dins de Lille Capital Europea de la Cultura, acull diverses activitats puntuals amb la clara voluntat d'arribar al barri.
<i>Maison Folie Lille Wazemmes</i>	Segona <i>Maison Folie</i> de Lille, presenta una programació especialment enfocada a un públic poc habitual als equipaments culturals. S'emplaça en un barri perifèric on ocupa una antiga fàbrica rehabilitada

<i>Le Colysée</i> (Lambersart)	Única <i>Maison Folie</i> de nova construcció, es va plantejar per generar una imatge dinàmica de Lambersart i que superés la imatge tradicionalment associada a ciutat dormitori de classes benestants que els habitants de l'àrea metropolitana de Lille tenen de la ciutat.
<i>L'Hospice d'Havré</i> (Tourcoing)	Equipament participant al projecte de <i>Maison Folie</i> , s'emmarca dins d'una actuació de recuperació del centre històric de la ciutat. L'espai acull diverses activitats, incloent en el seu complex un teatre.
<i>La Condition Publique</i> (Roubaix)	Inicialment inclosa dins de les <i>Maison Folie</i> , les seves enormes dimensions van aconsellar-ne una gestió diferenciada. L'espai acull un gran nombre d'activitats. El seu emplaçament, en un barri tradicionalment aïllat de la ciutat, s'emmarca dins d'una política de recuperació urbana.
<i>La Piscine – Musée d'Art et d'Industrie André Diligent</i> (Roubaix)	Museu emplaçat en una antiga piscina realitzada en estil <i>art déco</i> , ha obtingut un gran èxit de públic. La seva construcció s'enquadra en una estratègia municipal, a llarg termini, que pretén transformar la imatge tradicionalment industrial de Roubaix en cultural.

PARÍS

<i>Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou Parc et Grande Halle de la Villette</i>	Considerat en el moment de la seva inauguració un referent en la modernització de les institucions museístiques, s'ha transformat en un dels llocs de visita obligada de la capital francesa. Gran complex cultural dels afores de París on es localitzen diversos equipaments culturals. La coneguda com "Villette" inclou un parc, un edifici multiusos (<i>Grande Halle</i>) i diversos espais menors dedicats a concerts i teatre.
<i>Cité des Sciences et de l'Industrie</i>	Segon equipament emplaçat a la Villette, amb gestió independent del Parc, inclou un gran museu de ciències, així com diversos espais lúdics (cinemes, espais per a nens o visites a un antic submarí).
<i>Cité de la Musique</i>	Tercer i últim gran equipament inaugurat a la Villette, inclou diversos auditoris així com un museu, que serà completament renovat a curt termini.
<i>Guimet – Musée National des Arts Asiatiques</i>	Gran institució nacional francesa, poc coneguda del gran públic, ha estat recentment objecte d'un interessant procés de renovació.
<i>Hôtel National des Invalides – Musée de l'Armée</i>	Museu nacional amb unes col·leccions importants i una situació immillorable, però que bàsicament és conegut pel fet d'allotjar en el seu complex la tomba de Napoleó. Actualment afronta una profunda renovació

<i>Institut du Monde Arabe</i>	Institució cultural formada per diversos països àrabs i la República francesa, disposa d'un museu quasi desconegut, però té capacitat per organitzar exposicions temporals amb ressò important. Actualment afronta greus problemes econòmics que podrien afectar el desenvolupament d'algunes activitats futures
<i>Musée d'Orsay</i>	Un dels museus més coneguts de París gràcies a la seva col·lecció d'impressionistes, desenvolupa una interessant política en favor del públic escolar.
<i>Musée de l'Homme</i>	Museu amb unes col·leccions importants, ha estat el centre d'una important polèmica pel trasllat de les seves col·leccions al nou <i>Musée du Quai Branly</i> . Aquesta situació ha suposat, a la pràctica, un quasi desmembrament de la institució i un important descens del número de visitants. Està pendent d'un pla de renovació futur.
<i>Musée du Louvre</i>	Gran museu per antonomàsia, s'autoproclama, amb més de vuit milions de visitants a l'any, el museu més visitat del món. Actualment està immers en la renovació d'alguns dels seus espais, així com en la creació del Departaments d'arts de l'Islam.
<i>Musée National de la Marine</i>	Propietat del ministeri de Defensa i amb una situació òptima, té dificultats importants per arribar al gran públic
<i>Musée National du Moyen Age</i>	Antigament conegut com <i>Musée Cluny</i> , ha portat a terme, en els últims anys, una interessant actuació de millora de la comunicació que ha suposat un augment de públic, tant general com de l'entorn immediat del museu.
<i>Musée Rodin</i>	Museu creat per iniciativa de l'escultor, és dels pocs centres francesos que s'autofinança al 100%, tant en funcionament com en millores. Recentment ha apostat per desenvolupar una política comunicativa i per crear un espai per a exposicions temporals.
<i>Tour Eiffel</i>	Símbol per excel·lència de París, pateix una important saturació de visitants que fa que la seva comunicació sigui de baix nivell.
<i>Musée d'Art Contemporain de Val-de-Marne</i> (Vitry-sur-Seine)	Equipament de nova creació, impulsat pel Departament de Val-de-Marne, té per ambició transformar-se en el principal equipament artístic de referència del sud de París
<i>Musée et domaine National de Versailles</i>	Gran complex format per diversos palaus i un ampli jardí, Versailles ha enfrontat en els últims anys una interessant política de restauració, de programació d'activitats i de comunicació que l'han portat a ser un dels principals focus d'innovació en el context parisenc.

TORINO

<i>Fondazione Torino Musei</i>	Institució cultural de creació recent, gestiona diversos equipaments municipals (<i>Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea</i> , <i>Palazzo Madama</i> i el <i>Borgo Medievale</i>). Està previst que a curt termini augmenti les seves competències.
--------------------------------	--

<i>Museo delle Antichità Egizie</i>	Centre que de forma habitual és el més visitat de la ciutat. Acull la col·lecció d'art egipci més important del món fora d'Egipte. Recentment ha abandonat la gestió estatal per passar a mans d'una Fundació que ambiciona una gran renovació.
<i>Museo Nazionale della Montagna "Duca degli Abruzzi"</i>	Museu d'iniciativa privada i recentment renovat, el seu emplaçament perifèric suposa un problema per a captar una determinada tipologia de visitants.
<i>Museo Nazionale del Cinema</i>	Un dels principals museus de Torí, s'allotjat en el monument símbol de la ciutat: la Mole Antonelliana. Des de fa anys planteja una ampliació de la seva superfície, projecte que no s'acabava de concretar.
<i>Palazzo Bricherasio</i>	Equipament d'iniciativa privada dedicat a acollir, en continu, diverses exposicions temporals.
<i>Palazzo Reale</i>	Antiga residència principal de la Cort dels Savoia, es troba en ple procés de transformació per ser la peça clau del <i>Polo Reale</i> (projecte de districte museístic de la ciutat de Torí). Acull diverses activitats temporals
<i>Armeria Reale</i>	Històricament relacionada amb el palau, però actualment amb una gestió diferenciada, ha estat recentment restaurada
<i>Galleria Sabauda</i>	Pinacoteca que acull les antigues col·leccions reials. Es traslladarà a <i>Palazzo Reale</i> com a conseqüència de les obres d'ampliació del <i>Museo Egizio</i> , amb qui actualment comparteix edifici.
<i>Palazzo Chiabrese</i>	Palau històricament relacionat amb <i>Palazzo Reale</i> , actualment acull la seu regional del <i>Ministero per i Beni e le Attività Culturali</i> , així com diverses activitats temporals.
<i>Palazzina di Caccia di Stupinigi</i>	Antiga residència reial, actualment en procés de restauració i que acollirà en el futur un museu dedicat al mobiliari.
<i>Castello di Rivoli</i>	Antiga residència reial mai finalitzada, actualment acull el museu regional d'art contemporani
<i>Reggia de Venaria Reale</i>	Gran palau reial, amb uns extensos jardins, ha estat objecte d'una profunda rehabilitació que ha durat quasi una dècada. Actualment acull diverses activitats temporals (exposicions, concerts o gales)
Apartaments reials de <i>la Mandria</i>	Exemple de residència privada reial, acull diverses activitats, tot i que de forma limitada, ja que està a l'espera d'una profunda restauració.

3.3.- RECOPIACIÓ

Tal com s'afirmava en la introducció del capítol i com hem anat veient, la consideració d'una celebració com a gran esdeveniment s'estén molt més enllà dels tradicionals grans esdeveniments puntuals per abraçar una variabilitat cada cop més important de tipologies, que van des de la creació de nous (pretesos) grans esdeveniments a la

potenciació de l'espectacularitat d'activitats anteriorment difícilment considerades com a tals.

Concretament, en el present treball hem optat per entendre com a gran esdeveniment totes aquelles celebracions que compleixin els requisits establert per una adaptació del terme *internation festivals* de Gold & Gold (2005, p. 4), que alhora és equivalent al terme *mega events* (Roche, 1992, 2000; Spezia, 1992), *meta-spectacles* (Bergmann & Kondoleon, 1999, p. 13), *hallmark events* (Ritchie, 1984; Hall, 1989) o *landmark events* (Hiller, 1990). Així, considerem que un gran esdeveniment es pot definir com un acte puntual en el temps i l'espai, que comporta una inversió econòmica important (normalment pública i amb repercussions sobre tota la ciutat), repetitiu però que aspira a passar per únic i que recull l'atenció dels ciutadans, les administracions i els mitjans de comunicació.

D'aquesta manera podem considerar que tot gran esdeveniment ha de complir les següents condicions bàsiques:

- Ser una repetició però en el fons ser únic
- Poder-se incloure en estratègies més àmplies de projectes de ciutat, tot i reforçant-los
- Ajudar a estendre les transformacions a un territori més ampli que no pas la zona exclusiva on se celebra l'esdeveniment
- Col·laborar en la creació d'accions integrades entre diversos actors, públics i privats, tot creant nous procediments d'intervenció
- Generar un interès per part dels mitjans de comunicació superior al que es produiria sense la celebració de l'esdeveniment

Per tant, segons aquesta definició i tal com s'ha justificat al llarg del text, considerem que podem classificar com a gran esdeveniment tant aquells actes organitzats per un comitè que té per missió la realització d'un únic esdeveniment, com esdeveniments de caràcter puntual organitzats per institucions permanents, tot passant per les inauguracions de grans equipaments culturals.

Tradicionalment, però, s'ha tendit a limitar l'estudi dels grans esdeveniments únicament a aquells actes organitzats per un comitè creat amb la finalitat precisa de portar a terme una celebració. Ara bé, no hem trobat cap definició que inclogui aquesta necessitat administrativa com a requisit. Per tant, creiem que els actes organitzats amb vocació puntual per institucions permanents poden ser considerats com a grans esdeveniments, sempre que aspirin a aconseguir els resultats anteriorment descrits.

D'aquesta manera les activitats temporals organitzades per equipaments culturals permanents compleixen totes les condicions per ser considerats un gran esdeveniment. L'única diferència destacable vindria per la manca, en el cas de les activitats temporals organitzades per equipaments culturals permanents, de

transformacions infraestructurals majors. Aquest fet, però, queda superat si tenim present la classificació de Guala (2002 i 2007), qui adverteix que la construcció mateixa d'un nou equipament cultural pot ser considerada, si existeix ambició i capacitat mobilitzadora, un gran esdeveniment, amb unes repercussions equiparable a la d'altres grans esdeveniments més convencionals.

Aquesta comparació hauria estat impensable fa únicament uns anys. Ara bé, com s'ha vist al llarg del present capítol, els museus acumulen, avui en dia, un número elevat de noves funcions. En aquest sentit, l'evolució més important és la tendència a integrar dins de la mateixa institució funcions culturals, econòmiques i de gestió per tal d'aconseguir la màxima optimització de recursos possibles. Aquesta política ha portat determinats èxits importants, tant en el número de visitants, com en els ingressos procedents d'autofinançament i per les repercussions que els museus han passat a tenir en els mitjans de comunicació.

Per tant, davant les similituds conceptuals que existeixen entre els grans esdeveniments tradicionals i les activitats temporals organitzades pels equipaments culturals permanents, en el present treball hem optat, com ja hem avançat en la introducció, per estudiar-los de manera homogènia, d'acord amb les característiques comunes que planteja la definició de gran esdeveniment i amb les activitats puntuals desenvolupades per determinats equipaments culturals permanents.

TERCERA PART: CASOS D'ESTUDI

4.- IMPACTES DE LES POLÍTIQUES CULTURALS

En els capítols anteriors hem anat introduint conceptes necessaris per contextualitzar la part més empírica de la recerca. Ara és el moment d'entrar a analitzar en detall els impactes que les aplicacions de les polítiques culturals tenen, tot centrant-nos en les actuacions realitzades en diverses ciutats.

Així, en el present capítol analitzarem bàsicament tres tipus d'actuacions: social, econòmica i urbanística. L'elecció d'aquests tres camps s'ha realitzat d'acord amb diversos autors que els consideren com els àmbits en què les repercussions sobre la ciutat i els seus habitants són més grans (Gold & Ward, 1994; Costello, 1998; Fainstein, 1998; Hall, 1992; Burbank, Andranovich, & Heying, 2001; Herrero, 2002; Richards & Wilson, 2004).

Ara bé, tot i el consens existent dins la literatura que estudia els impactes de les polítiques culturals, poques vegades s'entra a analitzar en detall quins són els efectes produïts. En el present capítol ens centrarem en aquest aspecte, tot partint d'una de les poques classificacions que analitza, amb cert detall, les repercussions de les diverses actuacions; la realitzada per Evans & Shaw (2004). Concretament, aquests autors recullen alguns dels efectes més habituals en cada un dels camps citats anteriorment:

Impactes immaterials

- Canvi en la percepció dels residents respecte la pròpia ciutat
- Augment de les aspiracions dels habitants
- Major col·laboració público-privada
- Participació dels governs municipals en el sector cultural
- Augment de la participació voluntària
- Creixement del capital social
- Canvi en la imatge i la reputació del lloc o grup social
- Millora dels resultats escolars gràcies a la participació en activitats culturals
- Nova aproximació a l'avaluació i representació del poder

Impactes econòmics

- Augment de la inversió
- Creixement de les despeses de visitants i locals
- Creació de llocs de treball
- Manteniment de personal qualificat en el territori
- Diversificació de la força de treball

Desenvolupament de noves indústries
Augment de la capacitat d'organització local

Impactes urbanístics

Qualifica l'espai públic tot creant equipaments en zones poc atractives
Contribueix a regenerar espais en decadència
Afavoreix el coneixement de diverses àrees
Participa en la creació de clúster creatius
Augmenta els preus de les propietats

Per tant, tal i com es pot observar en la classificació anterior, els efectes en cada un dels diversos camps són, tant en positiu com en negatiu, múltiples. Per aquest motiu considerem que per a una millor comprensió i ús de les polítiques culturals és imprescindible disposar d'una classificació detallada dels efectes que es generen en funció de diferents paràmetres.

Així, en el present capítol exposarem, seguint una lògica de més abstracte a més concret, els aspectes més significatius d'aquests tres camps: social, econòmic i urbanístic.

En el primer apartat analitzarem l'impacte immaterial. Ens centrarem, en un principi, en els efectes que es produeixen en els propis habitants, tot posant especial atenció a les diferents escales possibles en què es pot treballar (regional, de ciutat o de barri). Tot seguit, sempre dins del mateix apartat, apuntarem la diferència entre les estratègies centrades en el continent i les que aposten pel contingut.

En el segon apartat estudiarem els impactes econòmics de les polítiques culturals. Per fer-ho ens centrarem en tres àrees on es concentren la majoria dels efectes directes: industrial, turística i comercial. També realitzarem, en aquest apartat, una breu presentació dels districtes culturals museístics, per les relacions que s'estableixen, a nivell teòric, amb el camp econòmic i la importància que poden tenir en determinats contextos.

Per últim, en el tercer apartat, ens centrarem en els efectes que la vessant urbanística de les actuacions té sobre el territori. Aquest és un dels camps en què, almenys aparentment, els resultats de les polítiques culturals són més visibles però on, com es veurà, la innovació és relativament escassa.

D'aquesta manera, al llarg dels tres apartats d'aquest capítol es pretén mostrar com les possibilitats de realitzar actuacions basades en les polítiques culturals són varies i que per tant, serà precís un treball de reconeixement previ per part de les administracions de cara a definir l'actuació més encertada en vistes a assolir els objectius desitjats.

Finalment apuntem que en aquest capítol, així com tot al llarg d'aquesta tercera part de la recerca, el recurs a diversos exemples pràctics serà un instrument habitual per tal d'il·lustrar les explicacions de caire més empíric. Ara bé, per qüestions d'agilitat del text, no entrarem a exposar en profunditat els diversos exemples, sinó que únicament en donarem una breu pinzellada, tot remetent a les fitxes del volum II per a una informació més detallada.

4.1.- IMPACTE IMMATERIAL

L'impacte social d'un esdeveniment en un territori determinat es pot definir, d'acord amb la terminologia utilitzada per autors com de Kadt (1979), Moragas (1996), Matarasso (1996 i 1997) o Costello (1998), com aquell canvi en la percepció dels residents respecte l'àrea on habiten motivat pel fet de celebrar-s'hi un determinat esdeveniment.

Per tant, l'estudi d'aquest camp se centrarà en aquells aspectes més immaterials (sentiment de pertinença, imatge del lloc o autoestima, entre altres), excloent totes aquelles actuacions relacionades directament amb aspectes tangibles dels esdeveniments, com per exemple construccions físiques o millores en les infraestructures. Indubtablement aquestes actuacions també tindran repercussions en el canvi de la percepció d'una àrea, però aquests efectes seran indirectes. És a dir, en el cas, per exemple, del soterrament de les línies ferroviàries del centre de Torí, l'actuació ha suposat, per si mateixa, una millora de la circulació, una més alta interconnexió entre àrees de la ciutat o un descens dels sorolls. Aquests serien els efectes directes. Ara bé, aquests efectes han generat, al seu torn, una millora de la imatge de la ciutat, impacte indirecte que estudiarem en el present apartat.

Aquest tipus de repercussions tenen cada cop més importància en el moment de calcular els efectes totals de l'esdeveniment, fins al punt que alguns autors consideren que la part dels actius intangibles ha superat la part dels actius tangibles en la quantificació dels beneficis finals d'un esdeveniment (Baró, 2003).

De fet, l'objectiu de tot gran esdeveniment va més enllà de les transformacions visibles (bàsicament construcció d'infraestructures) per incloure aspectes immaterials. Com molt bé resumia Pasqual Maragall, alcalde de Barcelona de 1982 a 1997:

“La finalitat dels grans esdeveniments és situar la ciutat al mapa. Cada ciutat se situa psicològicament a un cert nivell en el sistema regional, continental i intercontinental. L'esdeveniment contribueix a ascendir la ciutat a un nivell superior” (Maragall, 1999, p. 252)

Aquest “salt de nivell” de les ciutats es produirà, habitualment, no tant gràcies a les noves facilitats desenvolupades pels grans esdeveniments, sinó per l'efecte positiu que el ciutadà percebrà. Així es pot donar el cas que una ciutat, amb una infraestructura excel·lent, tingui una atracció menor que una ciutat menys dotada, però

que gaudeix d'una imatge internacional més positiva de la que objectivament li pertocaria. Entre els primers casos trobem la ciutat de Rotterdam, on la manca de capacitat de projecció l'ha transformat en una ciutat pràcticament desconeguda a nivell internacional (Buursink, 1999). En l'altre costat trobaríem Barcelona, on la imatge generada gràcies als Jocs Olímpics del 92 va suposar un canvi important en la percepció de la ciutat: en primer lloc, pels propis habitants, però sobretot de cara als forans, que van passar de veure Barcelona com una ciutat industrial en crisi, a veure-la com la novena ciutat amb una imatge més forta a nivell mundial (Anholt City Brand Index, 2008).

L'ambició de les actuacions infraestructurals, tot i la seva importància innegable, no es pot considerar la base d'un canvi tan radical. Per tant, les raons caldrà buscar-les més enllà de les transformacions materials, tot incloent l'intangible. Serà precisament en aquest camp on les polítiques culturals incidiran de manera important.

Ara bé, la immaterialitat d'aquest canvi i la seva difícil percepció quantitativa dificulten l'anàlisi del fenomen. Malgrat l'existència d'alguns instruments (anàlisis qualitatives, observatoris de tendències o enquestes d'opinió), la impossibilitat econòmica, funcional i metodològica de portar a terme un estudi que avalui el conjunt de públic afectat (és a dir, la quasi totalitat de la població), juntament amb la subjectivitat inherent a la naturalesa dels fenòmens, fan que en determinats moments es qüestionin els efectes reals que les polítiques culturals poden tenir sobre la població. Això comporta que sigui extremadament difícil establir una classificació imparcial de valors de cara a analitzar el fenomen.

Alguns autors, però, qüestionen la capacitat efectiva de la cultura per estimular determinats aspectes de la societat (Bianchini & Parkinson, 1993; Roche, 1994; Gómez, 1998). Miles (2005) fins i tot apunta, cínicament, que l'aposta per les polítiques culturals com a instrument per millorar la identitat dels llocs i la seva situació econòmica es deu únicament al fet que, generalment, les activitats culturals són relativament més fàcils de portar a terme (i més vistoses) que no pas entrar a analitzar en profunditat les causes dels problemes socials i engegar actuacions de llarga durada per a la seva solució.

Malgrat aquests dubtes, la majoria dels autors coincideixen en què els efectes existeixen, entre altres, en camps com l'atracció de treballadors qualificats (Florida, 2005; Gold & Gold, 2005), la capacitat de la ciutat per afrontar nous reptes (Abad, 2002; Ferrari, 2002), el turisme (Bianchini, 1999; Collins, 2004), la capacitat de generar riquesa (Frey, 2000; Healy, 2002), la percepció dels propis ciutadans (Greffe, 1999; Guala, 2001) o en la regeneració integral de determinats espais (Evans, 2005; Gómez, 1998). Per tant, seguint aquesta línia, exposarem a continuació alguns dels exemples de bones pràctiques que hem analitzat en el present treball, tot descrivint els principals efectes observats.

Abans d'iniciar la descripció dels casos concrets, però, és convenient ressaltar que la dificultat d'anàlisi dels diversos efectes produïts per les polítiques culturals no ha de fer que les actuacions es duguin a terme sense una planificació acurada i uns objectius fixats. Díficilment s'aconseguiran resultats visibles amb actuacions improvisades o errants. Per aquest motiu és convenient partir d'idees clares i accions enfocades de manera concreta. Únicament així es podrà arribar a aconseguir un efecte positiu en els camps pretesos, tot i que aquest retorn mai no es podrà garantir.

En el present apartat classificarem les diverses tipologies d'impactes socials que generen les polítiques culturals, tot descrivint les seves característiques principals i les repercussions més visibles. En aquest sentit, el capítol s'articularà en dos grans apartats. En el primer es presentaran algunes de les actuacions que tenen una major eficàcia de cara a la imatge general que els propis residents tenen del territori. En el segon ens centrarem en les iniciatives que persegueixen canviar la percepció dels no residents. La taula 4.1 esquematitza les principals tipologies i exemples d'esdeveniment que tractarem dins de cada grup.

TAULA 4.1.- TIPOLOGIES DE GRAN ESDEVENIMENT

Actuacions encarades als propis residents			
Escala	Aposta principal	Subgrups	Exemples
Regional	Deslocalitzades		<i>Corona delle Delizie</i> (Torí), <i>Maison Folie</i> (Lille), <i>la Condition Publique</i> (Roubaix)
	Descentralitzades	Grans equipaments	Parc de la Villette – <i>Cité des Sciences et de l'Industrie – Cité de la Musique</i> (París), <i>Cosmocaixa</i> (Barcelona)
		Grans esdeveniments	Fòrum Universal de les Cultures 2004 (Barcelona), Lille 3000, <i>World Design Capital</i> (Torí)
Ciutat	Temporals	Exposicions	<i>Palazzo Ducale</i> (Gènova), Museus nacionals de París, <i>Museo di Antichità</i> (Torí)
		Anys temàtics	Barcelona (Gaudí, 2002, del Disseny, 2003), Brussel·les (de la Moda i el Disseny, 2006).
		Esdeveniments futurs	Candidatura de Barcelona a Capital Europea de la Cultura, Ampliació d'equipaments (Torí)
	Permanent	En edificis històrics	Roubaix (museu de <i>La Piscine</i>), Torí (<i>Palazzo Madama</i>)
		En edificis nous	Lens (Louvre), Lambersart (<i>le Colysée</i>), Barcelona (DHub)

Barri	Barris perifèrics	Centre polifuncional	<i>Cascina Roccafranca</i> (Torí), Museu Olímpic i de l'Esport (Barcelona)
	Barris centrals	Grans equipaments	Aquari de Gènova, CCCB (Barcelona), <i>Musée national du Moyen Âge</i> (París)
Actuacions dirigides als no residents			
Escala	Aposta principal	Subgrups	Exemples
General	Aposta pel continent	Actuació permanent	<i>Musée du Quai Branly</i> (París), Fundació Miró (Barcelona) <i>Galata – Museo del Mare</i> (Gènova)
	Aposta pel contingut	Creadores d'imatge	<i>Le Tri Postal</i> (Lille), renovació dels museus de la ciutat (Torí), nous equipaments (Lambertart)
		Renovadores d'imatge	Diversificació del producte tradicional (París), modernització dels atractius (Mons), rehabilitació del patrimoni (Gènova)
		Ciutats consolidants	Programació puntual que reforça la nova imatge (Roubaix), aposta per activitats puntuals (Barcelona), renovació dels atractius històrics (Brussel·les)

Font: Elaboració pròpia

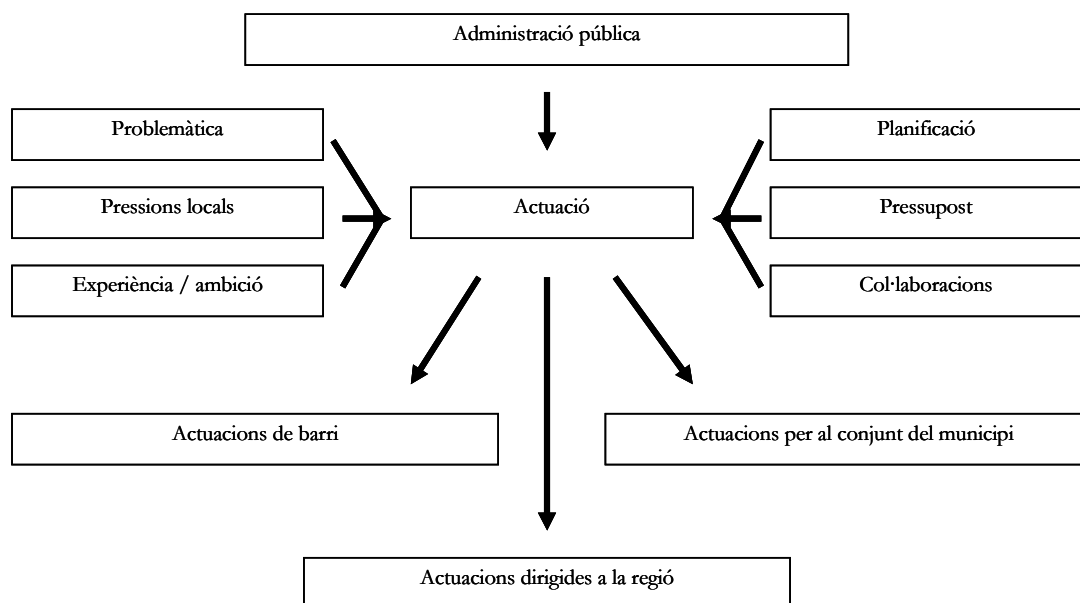
Amb l'estudi d'aquest conjunt d'esdeveniments es pretén mostrar l'amplitud de possibilitats que les actuacions culturals tenen, així com descriure'n les principals característiques i les repercussions que generen en les diverses ciutats.

4.1.1.- Actuacions encarades als propis residents

Un dels objectius més habituals dels organitzadors d'un esdeveniment és, com ja ha estat dit, aconseguir un canvi en la imatge que els residents tenen del seu territori. S'aspira a un cert "efecte multiplicador", en què la millora en la percepció respecte al propi territori n'aconsegueixi augmentar l'autoestima i l'optimisme. Es genera, així, un corrent favorable que repercutirà positivament en l'optimisme dels propis habitants per tirar endavant determinats tipus d'accions. Paral·lelament també es busca que aquesta visió suposi una difusió positiva de la imatge del territori cap a l'exterior, principalment a través dels seus habitants.

Les eines necessàries en cada un dels casos seran variables, bàsicament en funció de la grandària de l'àrea sobre la qual es pretengui actuar. Aquest fet és important d'assenyalar, ja que no és tant una qüestió de pressupost o ambició de l'actuació, sinó d'objectius la que s'ha de tenir present; no es tracta, per tant, de multiplicar l'actuació que ha tingut èxit en un barri pel número de barris que té la ciutat per tal de promocionar el conjunt, sinó d'apostar per les polítiques adequades en cada context.

GRÀFIC 4.1.- ACTUACIONS ENCARADES ALS PROPIS RESIDENTS



Font: elaboració pròpia

El canvi es podrà produir a diverses escales, en funció de l'ambició territorial del projecte. Per aquest motiu, en el present apartat presentarem les diferències existents entre tres grans grups, seguint un ordre de més general a més concret: projectes d'ambició regional, municipal o de barri. Existiria un quart grup, basat en els canvis a nivell estatal (Ave & Corsico, 1994; Gold & Ward, 1994). Donada la impossibilitat per a un treball de les característiques del que aquí es presenta d'estudiar de primera mà aquest tipus d'impactes, hem decidit no presentar-los en detall, tot i tenir-los presents quan la coherència del discurs així ho precisi.

Amb tot, cal dir que les aspiracions dels projectes inclosos en les diferents tipologies són semblants. La diferència rau en els mitjans que es posen en funcionament per tal d'arribar a la població del territori en concret, extremadament variats d'un context a un altre, tal i com es veurà a continuació.

Escala regional

La primera tipologia d'esdeveniment que analitzarem són aquelles actuacions culturals que es plantegen amb la voluntat de superar l'àmbit territorial de la ciutat per abraçar

una transformació a escala regional que afavoreixi el rol de la ciutat central, que és generalment la que en surt més beneficiada. Aquest darrer aspecte és especialment interessant, ja que es tracta d'actuacions que aspiren a obtenir un cert equilibri territorial sense, però, que es deixi de banda la necessitat de potenciar un nucli fort que actuï com a motor.

En línies generals es tracta d'actes que aspiren a influir sobre àrees extenses. Per aquest motiu són força ambiciosos, tant en els objectius com en els mitjans dedicats i acostumen a tenir un període de desenvolupament llarg i unes repercussions a mitjà termini. Aquesta ambició fa que existeixin matisos importants entre les diverses actuacions. Per aquest motiu, vistes les experiències de les diverses àrees estudiades, hem cregut convenient dividir les actuacions en tres grans grups: Deslocalitzades, descentralitzades i segons grans esdeveniments.

La divisió en aquests tres grups l'hem realitzada, bàsicament, en funció de les oportunitats polítiques que presenta cada actuació. Així, les actuacions deslocalitzades tendeixen a tenir una distribució difusa entre diverses seus territorials, coordinades entre si. Les accions basades en actuacions descentralitzades aposten, en canvi, per la unió de diversos equipaments en un únic punt, habitualment perifèric, per tal de crear un pol potent que ajudi a atreure l'atenció dels ciutadans. Finalment, les iniciatives definides com a "segons grans esdeveniments" acostumen a tenir lloc en ciutats que han acollit, uns anys abans, un gran esdeveniment puntual i que planegen un seguit d'actuacions, generalment més modestes, per capitalitzar algun aspecte de la primera celebració.

D'aquesta manera, en el present apartat mostrarem, a partir de diversos exemples, les principals característiques de les tres tipologies de celebració. L'objectiu és individualitzar aquells factors d'ordre organitzatiu més habituals, al mateix temps que es recullen els impactes socials més habituals; tant els previstos com els efectivament produïts.

Pel que fa a les actuacions deslocalitzades, un bon exemple el constitueix la gestió del patrimoni heretat de la casa reial dels Savoia, entorn a Torí. Aquest patrimoni presenta la particularitat de basar-se en diverses seus, autònomes entre elles i repartides pel territori (en diverses províncies del Piemont). Destaca especialment que la seu més representativa, la *reggia*, es trobi a uns 10 quilòmetres del centre de Torí, al municipi de Venaria Reale (vegeu fitxa T23). Ara bé, aquest conjunt d'antigues residències reials treballen, en determinats moments, de manera coordinada sota l'anomenada *Corona delle Delizie*, fet que dota el conjunt d'una més gran potencialitat (per informació més detallada dels monuments inclosos vegeu fitxa T18).



Imatge 4.1.- Dues imatges de palaus que formen part de la *Corona delle Delizie*. A l'esquerra, el *Castello ducale* a Agliè, situat a 40 quilòmetres de Torí (flickr.com). A la dreta, en primer terme, els jardins i la *reggia* de Venaria Reale, situada a la perifèria de Torí (lavenaria.it).

Les claus d'aquesta operació són diverses. D'una banda, la renovació i obertura al públic d'una sèrie d'equipaments completament abandonats durant dècades (*Reggia di Venaria*, *Villa della Regina* o *Castello di Rivoli*, entre molts altres) ha ajudat a augmentar l'autoestima dels ciutadans cap al patrimoni de la ciutat. D'altra banda, el fet que les reobertures s'hagin anat succeïnt al llarg de més d'una dècada, ha fet que la percepció del canvi hagi estat progressiva. Finalment, el repartiment de les millores per tot el territori, ha generat un sentiment de pertinença comuna entre els habitants de la regió, que tot i reforçar la imatge de Torí (capital del període reial i ciutat amb major patrimoni) ha evitat, a diferència del que va succeir durant els Jocs Olímpics d'hivern de 2006, crítiques i ressentiments del territori per inversions únicament en la capital (vegeu fitxa T09). L'èxit del model de la *Corona delle Delizie* ha portat que la celebració dels 150 anys de la Unitat d'Itàlia, l'any 2011, aposti per un model de distribució territorial similar (vegeu fitxa T11).

Les crítiques al protagonisme d'un espai concret són difícils d'evitar si l'aposta es realitza en un únic punt, habitualment de la capital. Aquest és el cas de la segona de les actuacions estudiades, concretament les descentralitzades, que tot i aspirar a influir en una regió més àmplia, acostumen a localitzar-se a la capital, encara que habitualment sigui en espais perifèrics que presenten una mancança important d'equipaments culturals.

Un dels principals exemples d'aquesta tipologia és el parc de la Villette, actuació estatal que inclou, en un emplaçament ocupat fins als anys setanta pels escorxadors de París, un gran parc, un complex dedicat a la ciència (*Cité des Sciences et de l'Industrie*) i un a la música (*Cité de la Musique*). Situat al límit nord-est de la ciutat, el projecte preveia un gran complex cultural amb voluntat d'irradiar tant als barris com als departaments més pròxims. El fet, però, que es decidís que el Centre mantingués la

seu física al terme municipal de París va ser una font de polèmica important, que va condicionar, en un primer moment, el desenvolupament de l'espai. Actualment, un cop passades més de dues dècades des de la inauguració de les primeres actuacions del complex, l'impacte que ha tingut en el seu entorn es pot considerar important.

Algunes veus critiquen, però, que ha estat l'entorn el que s'ha adaptat a la Villette i no el contrari; és a dir, que el parc ha facilitat un cert procés de substitució de població. Sigui com sigui, el cert és que gran part dels objectius que es va marcar el parc s'han complert. Concretament, el centenar d'estudis entorn als visitants que ha portat a terme l'administració del parc des del 1994 fins a l'actualitat, mostren com s'ha arribat a una barreja de públics de diferents procedències, classes socials i interessos en el mateix espai, tot i que difícilment aquesta barreja es produeix en un únic acte, sinó gràcies a la suma d'activitats molt diferents. Aquesta constatació s'ha traduït en una programació eclèctica, que posa l'accent en les diverses activitats com a element d'atracció (vegeu fitxa P17).

Gràcies a aquesta política s'ha aconseguit transformar per complet la imatge de la zona, tot creant un espai que visiten habitants de la majoria dels barris del nord de París, així com una part important de la població dels departaments de l'entorn de la capital francesa. Un fet que pocs espais culturals aconsegueixen.

No obstant això, les ambicions no es corresponen sempre amb els resultats. Existeixen equipaments que degut a diversos errors de base, no aconsegueixen els objectius marcats. Aquest és el cas del *Musée d'Art Contemporain du Val-de-Marne*, equipament d'iniciativa regional promocionat com el primer gran museu d'art de la perifèria de París. Situat a Vitry-sur-Seine (municipi de 81.500 habitants, limítrof amb el sud de París) el centre presentava una ambició fins a un cert punt comparable a la Villette. Ara bé, difícilment aconseguirà, a curt termini, els objectius marcats, ja que una sèrie de limitacions de diversos tipus (pressupostàries, temàtiques, de programació o de manca de personal especialitzat) incideixen negativament en la seva capacitat per arribar al gran públic. Ara bé, la joventut del Centre permet ser optimista respecte al seu futur (vegeu fitxa P08).

Finalment, la tercera de les possibles actuacions observades en la línia de canvis regionals en la imatge d'un indret és l'aposta pels "segons grans esdeveniments" organitzats per una ciutat, entesos com celebracions temporals, portades a terme després d'un gran esdeveniment principal, que aspiren a consolidar entre la població regional l'herència de la primera celebració, generalment amb un impacte clarament menys estès i limitat a l'entorn immediat.

Entre les possibles mostres d'aquest tipus d'esdeveniments tenim el Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 (vegeu fitxa B07). Iniciativa de l'Ajuntament de Barcelona, amb participació de la Generalitat de Catalunya i l'Estat, el Fòrum van ser

un seguit d'actes acadèmic-festius que aspiraven d'alguna manera a repetir l'èxit dels Jocs Olímpics. El seu ressò va ser escàs fora de les fronteres catalanes, tot i que va servir per actuar en una part del litoral barceloní que havia quedat desatès per les obres del 92 (Paül, 2005a).

Un altre exemple és la celebració, arran de l'èxit de la Capital Europea de la Cultura del 2004, de Lille 3000. Impulsada l'any 2006 per l'ajuntament d'aquesta ciutat, la celebració pretenia reforçar la imatge dinàmica projectada l'any 2004. Les limitacions pressupostàries, però, van cenyir les repercussions d'aquest nou esdeveniment a la regió i als territoris limítrofs de Bèlgica. Malgrat aquest fet, la valoració general que les administracions fan de la celebració és positiva (vegeu fitxes L03). Altres exemples similars els trobem a Torí amb les obres de reutilització dels antics espais industrials (Jocs Olímpics 2006 i 150 anys de la Unitat d'Itàlia 2001) i a Gènova amb la rehabilitació del centre històric (G8 el 2001 i Capital Europea de la Cultura 2004).

Entre les principals repercussions d'aquests "segons grans esdeveniments" hi ha l'augment de l'autoestima a escala regional, el reforç de determinats centres (habitualment ja consolidats), així com la millora de la cohesió dels espais. Naturalment, el fet que tinguin influència sobre àrees més extenses genera que els impactes siguin molt més difuminats sobre el territori que no pas les actuacions centrades en una única ciutat. Per tant, l'organització ha d'estar més atenta al programa per tal d'aconseguir una repartició homogènia dels beneficis en el territori.

D'aquesta manera, a grans línies, els esdeveniments que aconseguen cert èxit en el canvi de la percepció dels habitants d'una regió, tot i les diferents tipologies possibles d'implantació, es caracteritzen per ser actuacions que requereixen inversions importants, raó per la qual és habitual el suport de l'Estat (que no és estrany que participi en la gestió directa). A més, acostumen a ser inversions normalment centrades en una posició perifèrica (habitualment en sòl de propietat pública). Per últim, es caracteritzen per ser fruit d'un llarg procés de planificació.

Per tant, podem concloure que les actuacions que aspirin a aconseguir un cert èxit en el canvi de la percepció d'una determinada regió haurien de tenir present tres requisits. En primer lloc, ser actuacions ambicioses. El canvi d'una determinada imatge regional, normalment profundament arrelada en l'imaginari col·lectiu, difícilment s'aconseguirà amb actuacions errants o de poca ambició. En segon lloc, i en relació amb l'anterior, han de ser actuacions de llarga durada. Les actuacions puntuals, per molt ben planificades o dotades econòmicament que estiguin, difícilment canviaran, de forma durable, una determinada imatge. Finalment, en tercer lloc, les actuacions que plantegen canvis a nivell regional poques vegades es localitzen en un espai central o consolidat. Quan això passa, la resta de municipis de l'àrea no veuen els canvis de la zona central com a propis; un fet que dificulta l'èxit de l'actuació.

En conseqüència, les actuacions pensades per canviar una determinada imatge a nivell regional hauran de ser ambicioses, a llarg termini i tenir present tot el context sobre el qual es pretén actuar. Sense aquestes mesures, que es repetiran en els altres dos àmbits estudiats a continuació, difícilment s'aconseguirà l'èxit desitjat i la nova imatge no suplantarà la preexistent.

Escala urbana

Altres actuacions, en canvi, es localitzen sobre àrees més concretes i aposten per repercutir en el conjunt de la ciutat. En aquest cas l'objectiu que persegueixen els equipaments és transformar la imatge de la ciutat per donar-li una nova visibilitat. Per exemple, el pas de ciutat industrial a terciària, de ciutat-dormitori a ciutat amb activitats diverses o de ciutat amb poca visibilitat a ciutat turística. Ja no es persegueixen impactes regionals, sinó més localitzats.

Aquests tipus d'esdeveniments guarden certes semblances amb les actuacions pensades per canviar la mentalitat dels no residents (que veurem en el següent apartat), principalment perquè tenen en comú l'aposta per la tradició local com un dels elements bàsics per generar el canvi d'imatge.

Ara bé, la principal diferència d'aquests esdeveniments respecte als anteriors rau, precisament, en el públic al qual es destinen. Les campanyes enfocades al públic local aspiren a millorar l'autoestima cap a la pròpia ciutat, cohesionar-la i crear un sentiment de pertinença comuna. En canvi, la majoria de les campanyes enfocades als no residents, aspiren a mostrar i convèncer sobre determinats aspectes molt concrets d'una ciutat, com ara el turisme, el comerç o el potencial econòmic.

Segons hem pogut constatar en els casos d'estudi, els mitjans utilitzats per aconseguir aquest canvi en la percepció d'una ciutat es poden dividir bàsicament en dos tipus, en funció de la durada prevista de l'actuació: les actuacions temporals entorn algun aspecte concret relacionat amb la ciutat i la construcció de nous equipaments permanents amb voluntat de redinamitzar el patrimoni històric de la ciutat.

Actuacions temporals

En aquest primer grup d'apostes temporals hi podem distingir tres grans tipologies. Les grans exposicions temporals, els anys temàtics (que habitualment acostuma a articular-se entorn a diverses mostres) i els processos de candidatura a un gran esdeveniment puntual. Els objectius que persegueixen aquests tres tipus d'esdeveniment són semblants, així com les repercussions. Únicament poden existir diferències significatives en la durada i característiques de l'activitat organitzada.

Com a exemple de gran exposició temporal, podem esmentar el cas de Gènova. Coincidint amb un ambiciós projecte de restauració física de diversos antics palaus, la ciutat va organitzar al *Palazzo Ducale*, un seguit de mostres entorn a l'antiga esplendor de la ciutat: *El siglo de los genoveses* (sic) (113.000 entrades venudes), *Van Dick* (251.000 entrades venudes) o *l'Età di Rubens* (193.000 entrades venudes) en són un bon exemple. Més si es té present que el conjunt dels museus de la ciutat han tingut un màxim històric de 410.000 visitants, concretament l'any 2004, coincidint amb la Capital Europea de la Cultura. Gràcies a les repercussions d'aquestes exposicions temporals es van donar les bases per a un canvi en la percepció de crisi en què estava immersa la ciutat. Ara bé, la coincidència de les mostres amb un període marcat pels grans esdeveniments (reunió del G8 l'any 2001 i Capital Europea de la Cultural del 2004) impedeix fer una valoració acurada dels resultats generats només per les exposicions.

La segona tipologia d'esdeveniments temporals que podem extreure dels casos estudiats està formada pels anys temàtics: celebracions que tenen lloc tot al llarg d'un any, habitualment amb motiu d'una efemèride, i que pretenen posar de relleu algun aspecte, personatge o tradició d'una ciutat. Els actes que s'organitzen amb motiu d'aquesta celebració són variats; des d'exposicions a reunions, passant per actuacions en la via pública, programes de televisió o edició de material especial, entre molts altres aspectes.

Per a aquesta tipologia podem prendre com exemple els diferents actes organitzats per Nancy entorn *l'art nouveau* (1999) o *les lumières* (2005). Les dues celebracions, juntament amb altres actuacions (restauració de la plaça Stanislas –patrimoni de la humanitat–, reurbanització de diversos eixos, il·luminació d'edificis monumentals, arribada del TGV) haurien de servir per posar les bases perquè els habitants de la ciutat experimentin, després d'un període de certa decadència en front de Metz, un segon renaixement. Moltes altres ciutats també han organitzat anys temàtics: Nantes dedicat a Jules Verne l'any 2005; Salamanca als 250 anys de la Plaza Mayor el mateix any o Lieja amb Saint Lambert i Barcelona amb Picasso l'any 2006, per citar uns pocs exemples.

A nivell general, hem pogut observar que les repercussions d'aquestes celebracions acostumen a ser poc importants, ja que els mitjans econòmics, personals i materials que habitualment s'hi dediquen són escassos. En conseqüència, es difícil que l'esdeveniment arribi al gran públic, motiu pel qual és habitual dirigir els esforços únicament a sectors molt puntuals. És el cas d'algunes celebracions, com per exemple l'Any del Disseny 2003 o l'Any de la Gastronomia 2005 en el cas de Barcelona, o l'Any de la Moda i el Disseny 2006 a Brussel·les, que obeeixen a motivacions de caire sectorial i aspiren únicament a potenciar uns sectors que les ciutats consideren clau per al seu desenvolupament.

Finalment, pel que fa al tercer grup d'activitats temporals amb impacte sobre l'escala urbana, està format per les ciutats que presenten la seva candidatura a un esdeveniment, sense aconseguir de ser elegides. El procés acostuma a ser utilitzat per les diverses ciutats que s'hi presenten per promocionar-se, tant internament com externament. És, però, en el camp intern on es poden aconseguir uns resultats més visibles, donada la poca repercussió que la simple candidatura tendeix a despertar en els mitjans de comunicació exteriors. El procés d'elecció acostuma a crear en la població de la ciutat candidata unes expectatives i un sentiment positiu, que influeixen indubtablement en la seva imatge. Ara bé, cal tenir present que, en casos puntuals, la durada i ambició del procés també pot generar rebuig en determinats grups de població.

En cas que la candidatura triomfi el propi desenvolupament de l'esdeveniment genera i difon un sentiment positiu. Ara bé, cal tenir sempre present que la candidatura també pot acabar sense nominació, situació que pot generar un cert sentiment de frustració que esborri els efectes benèfics (Burbank, Andranovich & Heying, 2001, p. 44). En aquest cas és recomanable tenir projectes que vagin més enllà de la possible designació. Així, és habitual que ciutats que han presentat la seva candidatura a un esdeveniment i l'han vista denegada, es presentin a altres nominacions més assequibles: Barcelona apostava per la Capital Europea de la Cultura de l'any 2001 abans de tirar endavant el Fòrum Universal de les Cultures, l'any 2004; Manchester no va aconseguir la nominació a les olimpíades dels anys 1996 i 2000, a les quals aspirava, però en canvi va acollir els Jocs de la Commonwealth l'any 2002; Lille també optava als Jocs Olímpics, en aquest cas de l'any 2004, però finalment va celebrar la Capital Europea de la Cultura, el mateix any. Més recentment, Torí apostava per ser la candidata italiana a l'Exposició Universal del 2015, tot reciclant la seva candidatura, un cop nomenada Milà, en favor de la celebració dels 150 anys de la Unitat d'Itàlia l'any 2011.

En aquest sentit és interessant ressaltar l'original projecte desenvolupat per la ciutat suïssa de Sion, que demostra com no només l'èxit en un gran esdeveniment permet beneficis importants per a la ciutat. Sion, favorita a la candidatura als Jocs Olímpics d'hivern del 2006 (guanyats per Torí), va organitzar el 2006 un seguit d'esdeveniments festius per celebrar, amb caire irònic (i no reivindicatiu) la no-nominació. Amb un pressupost de vora 700.000 euros (molt limitat si tenim present que la sola candidatura desestimada va costar 22 milions d'euros), la celebració va permetre reforçar el sentiment positiu generat per la candidatura olímpica, que podria haver desaparegut amb la pèrdua de la possibilitat d'organitzar els Jocs Olímpics del 2006.



Imatge 4.2.- A l'esquerra, imatge de marca que va utilitzar la candidatura oficial suïssa als Jocs Olímpics d'Hivern del 2006 (guanyada per Torí). A la dreta, imatge inspirada en l'anterior i que servia per promocionar l'espectacle que va tenir lloc, l'any 2006, per "celebrar" la no victòria (www.sion2006quandmeme.ch)

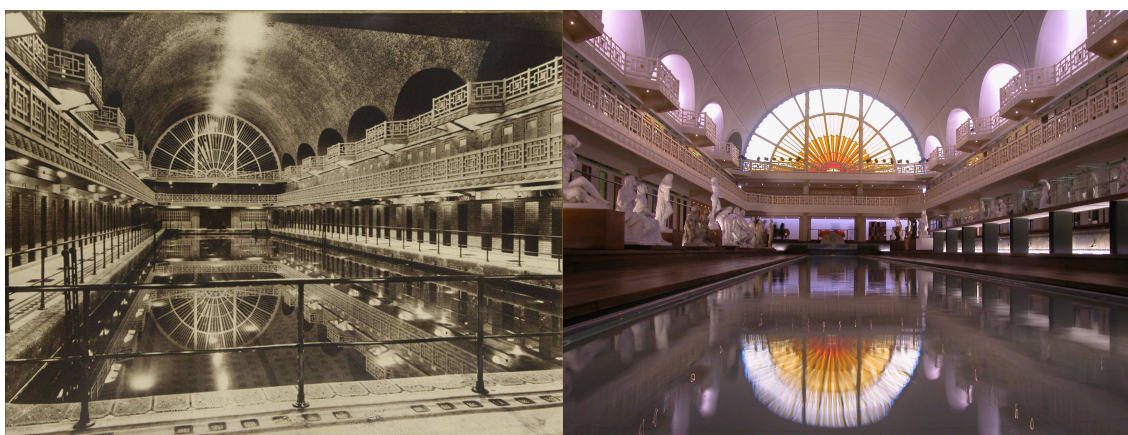
Construcció d'equipaments permanents

Un cop vistes les actuacions puntuals és el moment de centrar-se en la segona gran tipologia que hem pogut contrastar en els casos d'estudi: la construcció d'equipaments permanents. Hem considerat adient incloure aquesta categoria en el grup d'actuacions dirigides al públic local en observar, en les diverses ciutats estudiades, que aquest era el segment que es beneficiava, de forma més directa, de l'actuació. És cert que algunes actuacions emblemàtiques poden arribar a tenir importància a escala més àmplia; la inauguració de la londinenca Tate Modern, instal·lada en una antiga central elèctrica o del parisenc *Musée del Quai Branly*, obra emblemàtica de l'arquitecte Jean Nouvel, van tenir unes repercussions que van anar més enllà de les pròpies ciutats. Ara bé, la tendència més habitual és que les repercussions siguin locals.

Són diverses les ciutats que han realitzat, històricament, aquest tipus d'actuacions en edificis patrimonials (museus instal·lats en antics palaus, edificis nobles transformats en oficines de l'administració pública, esglésies que acullen teatres). Ara bé, en els últims anys s'han incorporat a aquesta tendència tota una sèrie de noves tipologies constructives que han rehabilitat per a nous usos edificis de l'època industrial. Han estat nombroses les ciutats que han seguit aquesta tendència. Barcelona va instal·lar la Fundació Tàpies en una antiga impremta editorial, Torí la Fundació Merz a la que havia estat la central tèrmica de l'empresa Lancia i les dues *Maison Folie* de Lille ocupen una antiga fàbrica i una braseria. Ara bé, aquestes actuacions difícilment

aconsegueixen, per si soles, una repercussió més enllà del barri, especialment en ciutats de certa grandària.

Per aquest motiu és interessant ressaltar, d'entre els casos estudiats, l'aposta de conjunt que ha realitzat la ciutat de Roubaix (població de vora 100.000 habitants situada a proximitat de Lille). La transformació de la ciutat s'ha basat en la recuperació de dos edificis emblemàtics del seu passat industrial: l'antiga piscina modernista, transformada en museu (*la Piscine*) i un antic espai d'acondicionament de llana (*la Condition Publique*), que acull diversos espais escènics, de mostres i multiusos, a més d'un taller per a artistes. *La Piscine*, inaugurada l'any 2001, es localitza al centre de la ciutat i *la Condition Publique*, oberta tres anys després, en una posició més perifèrica (vegeu fitxes L05 i L04C respectivament).



Imatge 4.3.- Imatge històrica (bn-r.fr) i actual (Panoramio.com) de *la Piscine* de Roubaix. Com es pot observar, la renovació de l'edifici per a usos museístics ha conservat una làmina d'aigua com a record de les seves antigues funcions.

Els dos equipaments van significar un canvi important en la imatge tradicionalment industrial de Roubaix, situant-la com a ciutat capaç d'atreure visitants forans per diferents motius que per la seva indústria (el 85% dels usuaris de *la Condition Publique* són no residents). Novament, però, es fa difícil quantificar el grau en què aquestes actuacions han intervingut en la imatge dels propis habitants, en la mesura en que s'han inclòs en una gran operació de renovació del centre de la ciutat, antigament força desatès. L'actuació ha inclòs altres equipaments, com una gran mediateca, obres de reurbanització, l'arribada del metro, la creació d'un gran pol comercial o la instal·lació dels arxius nacionals francesos del món treball.

Ara bé, una mostra de la percepció d'èxit d'aquesta aposta de conjunt és que la ciutat veïna de Tourcoing, amb una problemàtica similar a la de Roubaix, també ha apostat per una política amb els mateixos objectius, tot incloent entre els equipaments nous una *Maison Folie*, que en aquest cas ocupa un antic hospici medieval (vegeu fitxa L04B).

Una segona possible via de canvi de la percepció del conjunt de la ciutat, mitjançant un equipament perenne, és l'aposta per una nova construcció amb ambicions d'esdevenir icona. L'edifici acostuma a tenir, habitualment, una arquitectura pretesament trencadora i suposa una inversió important, fet pel qual acostuma a comptar amb aportacions financeres de socis externs als municipi.

Habitualment l'objectiu final és transformar la construcció en un element reconegut a escala nacional o internacional. Ara bé, hem pogut observar en els casos estudiats com, durant l'etapa de construcció, el gruix de la promoció es realitza a escala local, motiu pel qual una part d'aquests edificis passen a ser considerats, almenys temporalment, un símbol de la ciutat. En línies generals es tracta d'un efecte similar al que hem comentat anteriorment pels processos de candidatura als grans esdeveniments; passen desapercebuts pel públic en general, però són utilitzats a nivell local com element aglutinador, símbol de canvi i de modernització.

Dins d'aquest grup un dels màxims exemples seria el museu Guggenheim de Bilbao. Entre els casos estudiats trobaríem la nova seu del Louvre a Lens, la restauració de la *reggia* de Venaria Reale o el procés de construcció de *la Condition Publique* (per informació detallada vegeu fitxes L06, T23 i L04C respectivament).

En la comunitat d'aglomeració de Lens-Liévin, la designació per acollir el nou museu ha suposat una redinamització de l'àrea. Fins i tot molt abans de la col·locació de la primera pedra, diversos ajuntaments han utilitzat el projecte com instrument per canviar la mentalitat predominantment minera de la zona. Destaca, en aquest sentit, que la pràctica totalitat de les actuacions empreses per la ciutat es fan "de cara al Louvre-Lens". Els resultats, tot i que encara sense quantificar, semblen aparentment satisfactoris.

Naturalment, perquè aquest tipus d'esdeveniment tingui capacitat per arribar al públic local, cal una política decidida de comunicació; que les obres no passin desapercebudes per la ciutadania. En aquest sentit hem recopilat altres propostes interessants.



Imatge 4.4.- Diversos cartells que mostren com es promociona la construcció del Louvre a Lens. A dalt a l'esquerra, anuncia de l'emplaçament del Louvre a Liévin, en una farola que vol recordar la piràmide parisenca del Louvre (lens-tourisme.fr). A dalt a la dreta, cartell amb el mateix objectiu a Lens (elaboració pròpia octubre 2006). A sota, anunci d'unes obres de millora urbana a Lens que es relacionen directament amb el Louvre Lens "La ciutat es prepara per acollir-lo" (elaboració pròpia octubre 2006).

En alguns casos es tracta de visites als espais en obres, com les desenvolupades a la *Reggia* de Venaria Reale o a l'àrea que havia d'ocupar el Fòrum Universal de les Cultures. En els dos casos es tractava d'obres ambicioses, de llarga durada, les visites a les quals permetien palpar-ne l'evolució sense necessitat d'esperar a la inauguració. En una línia similar trobem l'anomenada *barraque de chantier*, espai-restaurant d'intercanvi d'experiències entre els veïns i els treballadors de les obres de renovació de *la Condition Publique*. Aquestes iniciatives ajuden a anticipar l'efecte positiu que pot tenir un esdeveniment. A més, poden ser un instrument favorable per contrarestar les molèsties associades a les obres, que poden afectar negativament la imatge d'una ciutat.

Per tant, a tall recopilatori, podem considerar que les actuacions a nivell de ciutat, a diferència de les anteriors, acostumen a ser operacions emblemàtiques, normalment implantades al centre de la ciutat, que suposen inversions importants i que aspiren a arribar tant a la població local com als no residents (especialment turistes). Igualment,

és una característica habitual que aquest tipus d'esdeveniments es porti a terme en ciutats de grandària mitjana, ja que es tracta generalment d'esdeveniments massa ambiciosos per tenir lloc en petites ciutats i poc efectius en les grans ciutat, donades les dificultats que suposa arribar al conjunt de la població.

Escala de barris

Finalment, entre els casos estudiats podem distingir una tercera tipologia d'esdeveniments a través de la qual s'influeix en la imatge dels propis residents; les actuacions centrades en els habitants d'un barri. Els tipus d'actuacions variaran enormement en funció de la seva localització: central o perifèrica.

Aquesta diferenciació no suposa que un gran equipament no pugui estar implantat en la perifèria d'una ciutat. Al contrari, aquesta seria una aposta plenament desitjable, tot i que actualment és difícil de trobar-ne fora dels museus instal·lats en monuments originàriament allunyats del centre.

Per als equipaments aquí estudiats, l'atracció de residents de fora del barri és un aspecte important, però secundari. L'aforament reduït dels espais no permet, generalment, acollir un nombre elevat de visitants, però sí plantejar una programació suficientment interessant com per atreure, puntualment, determinats visitants forans que, de mica en mica, puguin difondre, fora del barri, les seves transformacions.

En el cas dels barris perifèrics, les actuacions estudiades que s'han demostrat més prolífiques han estat les que han previst mecanismes d'interacció amb la població resident. És a dir, equipaments que s'han adaptat a les necessitats de l'entorn, no els que han ignorat el lloc on s'emplacen. Aquest fet té la seva traducció en la programació realitzada o fins i tot en el plantejament del propi equipament.

Hem observat diverses iniciatives que serveixen per adaptar el funcionament dels equipaments al seu entorn. A tall d'exemple podem citar el tractament de temes que tinguin present la població de l'entorn, els serveis a mares solteres, la participació dels artistes convidats en les activitats del barri o l'acollida a grups. Igualment poden incentivar un impacte positiu l'adaptació als costums locals amb obertures més enllà dels horaris de feina o la programació d'activitats els dies de mercat (possibilitat de major afluència de visitants). Una tercera iniciativa seria l'adaptació tarifària (gratuitat o preus testimonials). Finalment, també es pot recórrer a personal resident en l'entorn perquè faci de mediador amb el possible visitant.

Un bon exemple d'aquest tipus d'actuacions són les dues *Maison Folie* de Lille (vegeu fitxa L04D). Situades en barris allunyats del centre i amb població amb cert risc d'exclusió, proposen diverses activitats obertes al barri (tallers, cessions d'espai a associacions del barri, presència d'un hammam), fins al punt que per al 15% d'usuaris,

aquell és l'únic equipament cultural (inclosos cinemes) que visiten a l'any. D'aquesta manera s'aconsegueix que un públic poc habitual d'aquest tipus d'espais hi entri en contacte: es millora la seva formació, s'afavoreix la mixtura social i s'integren de determinades poblacions de risc. En una línia similar trobaríem la torinesa *Cascina Roccafranca*, que desenvolupa una programació quasi anàloga en un context, l'entorn de la principal fàbrica de la FIAT, que també presenta certs riscos d'exclusió (vegeu fitxa T04).

Una variació important en aquest tipus d'equipaments és la que es produeix en les actuacions que pretenen intervenir sobre un barri central, on sovint es confon el reposicionament del barri amb el posicionament del conjunt de la ciutat. Així, actuacions que a priori es plantegen com elements de rehabilitació del barri, acaben transformant-se en elements que li són estranys, pensats únicament per atreure turistes o un determinat segment de públic molt concret. Aquest és el cas, generalment, de les actuacions en el port de Gènova (Aquari i *Galata – Museo del Mare*) o del barri del Raval de Barcelona (MACBA i CCCB), que tot i que han aconseguit èxits importants en els objectius urbanístics planejats, han tingut problemes per involucrar la població de l'entorn (Borja, 1995; Guala, 2001; Capel 2005).

És cert que aquestes actuacions contribueixen a millorar la imatge que alguns ciutadans o turistes tenen de la ciutat, però a canvi d'això creen il·lusions ideals en un context general sense variacions importants. Aquesta situació pot comportar que en un determinat moment reapareguin problemes que es pensaven superats que invalidin els guanys aconseguits. Una situació que caldria evitar tot pensant en actuacions per al conjunt de la població.

En aquest sentit, un excel·lent exemple d'actuació dirigida per un equipament central cap al seu entorn són les del *Musée national du Moyen Âge*, situat en ple centre de París. Després de diversos estudis que constataren una manca de visitants procedents del propi barri, el museu va reaccionar amb diferents iniciatives, la més visible de les quals va ser obrir els seus jardins al públic en general. El fet que el museu es trobi en un entorn mancat d'espais verds va comportar un èxit quasi immediat de la iniciativa, que va permetre que el públic del barri conegués o recordés l'existència del museu.

Aquesta actuació es va complementar amb un seguit d'activitats diverses encarades a reforçar l'atracció del museu: concerts, dansa, conferències, visites temàtiques o visites guiades a espais no accessibles habitualment. Gràcies a aquestes actuacions, el primer any d'obertura dels jardins (any 2000) el museu va augmentar un 15% el seu públic. Malgrat aquest fet, els visitants parisencs (no disposem de dades referents al barri) representen el 18% del total de visitants (vegeu fitxa P15). Altres actuacions similars són les desenvolupades pel parisenc *Musée Rodin*, també sobre la base dels seus jardins, o les que preveu posar en marxa el Museu Picasso de Barcelona (vegeu

fitxes P16 i B21 respectivament). Una bona mostra de la compatibilitat possible entre un equipament amb vocació nacional i turística i les activitats per l'entorn més immediat.

Per tant, a tall de recapitulació, com a característiques habituals d'aquest tipus d'equipaments trobem generalment espais de nova creació emplaçats en barris perifèrics, amb característiques multifuncionals i sense activitats de caire fix, que defugen l'aposta per grans actes per centrar-se en petites activitats que permetin acollir públics reduïts. Les activitats que s'hi present són variades (mostres, tallers, reunions de grups, guarderia o restaurant) tot i que estan marcades per una forta voluntat innovadora. Habitualment es tracta de Centres que funcionen amb poc personal i un pressupost reduït (entre 350.000€ de la *Cascina Roccafranca* i el milió d'euros de la *Maison Folie* de Wazemmes).

Entre els beneficis que generen hi ha les repercussions per a la pròpia ciutat, que veu com es recuperen, almenys mentalment, determinats espais que sovint quedaven marginats del mapa mental dels habitants. Al mateix temps, per als habitants del barri, l'equipament representa una mostra de la voluntat de les institucions públiques per tenir-los presents. Una situació que repercuteix en una millora de la capacitat dels habitants de la zones per afrontar nous projectes. Malauradament, es troben a faltar aquest tipus de polítiques en les zones centrals de les ciutats, on malgrat el discurs similar que presideix l'obertura de determinats centres, la pràctica resta habitualment allunyada dels objectius marcats.

4.1.2.- Impactes en els no residents

Un segon gran grup de canvis que s'extreu de l'estudi dels diversos casos fa referència als efectes que les polítiques culturals poden tenir sobre la percepció, per part de no residents, de determinats canvis que es produeixen en un territori. Hem de remarcar que tot i que els diversos exemples citats fan referència a ciutats, en les quals per raons materials hem centrat la recerca, els impactes es poden produir a nivells més amplis, fins i tot de país complet. Un dels màxims exemples d'aquesta darrera tipologia són les celebracions espanyoles del 1992 (Jocs Olímpics de Barcelona, Exposició Universal de Sevilla i Ciutat Europea de la Cultura de Madrid) que van permetre modernitzar la imatge externa. Més recentment trobem altres exemples, com la promoció que va representar per a Nova Zelanda el rodatge de *el Senyor dels Anells* o els beneficis que es preveuen a Xina per la celebració dels Jocs Olímpics del 2008.

Els canvis en la percepció d'un territori per part dels no residents són importants, ja que estaran a la base de fenòmens com per exemple l'atracció de visitants, la capacitat de la ciutat d'atreure nous treballadors qualificats o la qualitat que s'associarà als productes de la ciutat. En aquest sentit, Lucas (1988) suggereix que la clau de la

competitivitat regional està en l'habilitat per atreure personal altament qualificat o capital humà capaç de generar idees. En la mateixa línia, Myerscough (1988) demostra que la cultura es valorada positivament en la capacitat d'atracció dels treballadors. Més recentment, Clark (2000) ha demostrat com els treballadors altament qualificats es decanten per elegir ciutats atractives; ciutats que presenten elements destacats en camps com la natura, l'oci o els recursos culturals. Aquesta tesi ha estat reforçada per altres aportacions, molt especialment les de Florida (2005).

En la majoria de casos aquests canvis en la percepció d'un espai es produeixen a través d'actuacions endegades en paral·lel a les actuacions anteriorment descrites. És a dir, una mateixa iniciativa aspira a arribar al públic local i al forà. Es tracta, per tant, de campanyes forçosament àmplies, dirigides normalment a un públic no segmentat, tot i que puntualment una ciutat pot llançar accions enfocades amb molta precisió.

Aquest fet, unit a les dificultats per trobar uns indicadors que s'adaptin als contextos variables de les diverses ciutats, fa que la valoració quantitativa d'aquestes repercussions sigui extremadament escassa en la literatura científica. Per aquest motiu el gruix de l'anàlisi de les repercussions descrites en aquest apartat es basarà en aspectes qualitius.

Són diverses les estratègies que es posen en marxa per produir el canvi de percepció d'una ciutat entre els no residents. Cada ciutat, d'acord amb els planejaments que considera més adients, aposta per una determinada estratègia. Ara bé, entre les actuacions més habituals de les ciutats estudiades hi ha la creació d'un edifici emblemàtic i l'aposta per celebracions d'actes puntuals.

Creació d'un edifici emblemàtic

La primera de les tipologies identificades, l'aposta per un edifici emblemàtic, és una de les més habituals. El màxim exemple d'aquest tipus d'iniciativa és la notorietat que la inauguració del museu Guggenheim va suposar per a la projecció internacional i la recuperació física i funcional de Bilbao (Iglesias, 1998; Gómez, 1998; Plaza, 2000; Rodríguez, Martínez & Guenaga, 2001). La inauguració del nou equipament va marcar, a nivell local i sobretot forà, la "data oficial" a partir de la qual la ciutat abandonava la imatge de zona de decadència industrial en què estava sumida per passar a ser considerada una ciutat que valia la pena visitar.

Un cas semblant d'ús de realitzacions arquitectòniques per incidir en la imatge externa de la ciutat el trobem al *Musée du Quai Branly* de París, tot i que en aquest cas es tractava de mostrar una imatge de modernitat que contrastés amb la tradicional imatge immòbil de la ciutat. Altres exemples estudiats, més modestos, són les actuacions realitzades a Torí i Gènova, amb motiu dels Jocs Olímpics d'hivern i de la Capital

Europea de la Cultura i dirigides a mostrar el potencial d'antigues àrees industrials sense ús.

L'aposta per un edifici emblemàtic pot, però, demostrar-se contraproductiu. Són diverses les ciutats que han volgut aconseguir el que actualment s'anomena "efecte Guggenheim" mitjançant l'aposta per realitzacions arquitectòniques diverses, sense aconseguir el ressò desitjat. Aquest és el cas de Melbourne, que aspirava a crear un *must-see sight* que competís amb l'òpera de Sidney (Ganau, 1998), però també d'altres construccions com per exemple l'edifici Fòrum de Barcelona, el Palau de la Música de Tenerife o la *Kunsthhaus* de Graz.

Aposta per esdeveniments puntuals

Pel que fa a la segona gran categoria d'actuacions que les ciutats desenvolupen de cara als no residents, la celebració d'actes puntuals, hem observat, a partir de l'anàlisi de casos, l'existència de tres grans objectius: la creació d'una imatge de ciutat dinàmica, la transformació de la imatge preexistent i les actuacions dirigides a un territori concret.

Dins del primer grup trobem, per exemple, l'aposta de les ciutats de Torí i Lille, basada en promocionar-se com a "ciutat on passen coses". L'estratègia que segueixen aquestes ciutats es basa en la creació d'actes puntuals que reforcin i aglutinin les seves diverses activitats habituals. En el cas concret de Torí aquest fet s'aconsegueix mitjançant l'organització de múltiples espectacles en diversos moments de l'any (especialment festivals i fires), així com a través de la reforma en continu del seu sistema museístic, que permet repercussions similars a les que podria generar una gran mostra (en el període 2003 – 2007 Torí ha renovat o inaugurat entre dos i tres museus per any). En el cas de Lille, l'estratègia es basa en organitzar, cada cert període de temps, grans esdeveniments, ja sigui anys temàtics o grans mostres.

En ambdós casos s'aspira a aconseguir, bàsicament a través del boca-orella i de la presència puntual en la premsa nacional, que els no residents, molts dels quals mai han visitat la ciutat, canviïn la imatge que associen a la ciutat, normalment grisa, per una percepció més dinàmica.

El segon grup està format per ciutats que aspiren a transformar la seva imatge. En aquest grup trobem, per exemple, la promoció turística de París de cara al públic jove. Actualment, la imatge de París es pot considerar com clàssica, allunyada dels cànons habituals del jovent i presidida per un cert immobilisme que no convida a tornar a visitar la ciutat. Per aquest motiu, l'estratègia actual del patronat de turisme regional aposta per potenciar, en una línia semblant a la de Torí i Lille, les activitats puntuals. El cas de París es diferencia de les ciutats anteriors pel fet que no es tracta de crear una imatge en essència nova, sinó de trobar un equilibri entre diferents públics. No es

vol esborrar la imatge anterior, que continua funcionant de manera molt efectiva en determinats segments, sinó crear una nova imatge compatible amb la preexistent. Aquest fet obliga a tenir sempre present la imatge existent i la que es vol generar, per evitar element de fricció que les invalidin.

El principal mitjà que s'utilitza és el canvi de discurs, prescindint dels aspectes basats únicament en el patrimoni monumental per centrar-se en els esdeveniments puntuals. Igualment es treballa amb mitjans que no s'havien utilitzat, com les campanyes publicitàries o internet, amb una segmentació el més acurada possible.

En una situació semblant a la de París es trobarien tots aquells destins amb una imatge turística consolidada i que aspiren a atreure un públic diferent. Aquest és el cas d'algunes localitats de la costa, que per desestacionalitzar-se aposten per nous tipus de turisme més enllà del de sol i platja o de determinades ciutats, com en part Barcelona, que treballen de cara a crear una oferta que pugui resultar atractiva per un públic familiar i no només d'oci.

Finalment, el tercer grup el formen ciutats que aspiren a transformar la seva imatge, però que a diferència del grup anterior, únicament pretenen actuar en zones molt concretes del territori en què les ciutats emissores tenen una imatge negativa. En aquestes campanyes l'element fonamental per tirar-les endavant és la voluntat i sovint l'ambició política dels dirigents, sense la qual difícilment es poden obtenir uns resultats palpables.

Hem observat diverses motivacions que poden generar aquestes campanyes. Un exemple són les rivalitats històriques, com per exemple entre Madrid i Barcelona, que han generat diverses campanyes de promoció acompanyades de mostres, actes culturals i declaracions de bones intencions. Generalment aquest tipus de campanyes tenen un impacte limitat.

Una segona tipologia fa referència a ciutats que volen canviar la imatge, generalment negativa, que tenen d'ella nuclis propers, dels quals habitualment depenen. En aquests casos l'aposta passa, normalment, per equipaments perennes, dedicats sovint a actes puntuals. Aquest és el cas de la *Maison Folie le Colysée*, situada a Lambersart, a proximitat del nucli urbà de Lille i que aspira a dinamitzar la ciutat i mostrar-la com un centre cultural atractiu (vegeu fitxa L04A). També seria el cas, a una altra escala, de Sant Adrià respecte a Barcelona amb el Museu d'Història de la Immigració a Catalunya, del *Musée Ixelles* respecte Brussel·les o molt probablement, tot i les ambicions anteriorment descrites, del MAC / VAL respecte a París (vegeu fitxes B14, Br04 i P08 respectivament).

Per tant, a tall de resum general de les actuacions dirigides als no residents, es poden diferenciar, a partir de l'estudi de les activitats analitzades, dos grans grups

d'estratègies d'imatge posades en marxa per les diverses ciutats: les que aposten pels edificis emblemàtics (continent) i les que aposten pel contingut.

Ara bé, no hem trobat entre les ciutats estudiades cap paràmetre que relacioni una determinada característica de la ciutat (grandària, economia, història o tradicions) amb la tipologia de les campanyes que desenvolupava de cara al públic forà. Aquesta manca d'un patró únic de comportament pot ser deguda a la varietat de públics que conformen els anomenats "no residents". Massa sovint els objectius que persegueixen un determinada campanya són excessivament difusos, sense una planificació acurada i amb uns mitjans lluny dels òptims per cobrir les expectatives. En conseqüència, moltes actuacions difícilment assoleixen els objectius proposats. Ara bé, l'èxit d'algunes iniciatives com el *Musée du Quai Branly*, l'estratègia de la ciutat de Torí per atreure nous visitants o el canvi d'imatge emprès per París demostren la importància d'aquest tipus de campanyes i la seva necessitat.

Recopilació de l'apartat

Un cop vistos els diferents exemples de repercussions intangibles que les polítiques culturals generen, podem afirmar que aquestes activitats són una manera plenament vàlida per assolir determinats objectius necessaris per al bon funcionament de la ciutat.

La superació de les violències urbanes, el refús a les diferències o la manca d'expectatives no es poden combatre únicament mitjançant declaracions o campanyes públiques. Cal que es produeixin en la vida quotidiana accions encarades a desenvolupar una identitat urbana. En aquest sentit, les polítiques culturals dirigides cap als propis habitants són un instrument perfecte per implementar, de manera coordinada amb altres iniciatives, un canvi en la mentalitat de i cap a determinades zones.

Paral·lelament, l'actuació sobre la imatge dels no residents a través de les institucions culturals, tot i que més complexes, també suposen, en cas d'èxit, un avantatge important per al territori que l'emprèn, ja que com hem apuntat anteriorment, el factor imatge té un pes important en aspectes relacionats amb l'atractiu que la ciutat exerceix cap a determinats sectors (turístic, econòmic o residencial, entre altres).

A més, aquest tipus de polítiques presenten l'avantatge de poder tirar endavant amb inversions relativament modestes, sempre que es garanteixin unes aportacions mínimes i una continuïtat temporal. En aquest sentit, més que l'aportació econòmica, el que tendeix a ser fonamental és la determinació política per tirar endavant una acció. Sense aquesta determinació, traduïda en planejament efectiu i continuïsta, les campanyes difícilment tindran resultats perceptibles.

Ara bé, s'ha de tenir present que l'efecte de les transformacions no sempre serà positiu. Pot ser que l'aposta realitzada no assoleixi les repercussions previstes (especialment quan s'aspira a arribar a un territori ampli). Igualment pot donar-se el cas que l'actuació prevista generi ressentiment entre la població del territori, fet que invalidaria una gran part de les aportacions positives que l'actuació en si podria generar.

Per evitar aquest punt és fonamental apostar per campanyes que s'adaptin als diferents territoris i no seguir cegament camins ja trillats amb la mera esperança que el que ha tingut èxit en altres territoris en pot tenir en el propi. Aquest fet no implica, tampoc, aspirar a crear una actuació des de zero. És fonamental aprendre de les experiències portades a terme en altres localitats per poder-les aplicar amb èxit en la pròpia ciutat.

Tal i com hem mostrat en el present apartat, existeix un número limitat de tipologies, més o menys estàndards, d'esdeveniments. Els responsables públics o privats de cada ciutat hauran de saber elegir quina tipologia es correspon millor amb les seves aspiracions per tal d'adaptar-les i portar-les a bon port, d'acord amb les pròpies potencialitats.

També hem de ser conscients que el fet que aquestes siguin les vies més habituals no implica que no en puguin existir d'altres. L'aposta, per recordar només un exemple, del *Musée national du Moyen Âge* per les actuacions de proximitat demostra com un gran equipament nacional també pot influir en el seu entorn més immediat. Per aquest motiu no seria res d'estrany pensar que un gran equipament nacional, localitzat en les perifèries urbanes, pogués arribar a ser un bon instrument de transformació de la imatge del territori, tot i que la classificació anterior no preveu aquest exemple, en no existir-ne entre els casos d'estudi cap cas destacat. La innovació, el canvi i l'originalitat poden ser també camps a través dels quals un territori pot assolir l'èxit.

4.2.- IMPACTE ECONÒMIC

Un segon gran grup de repercussions que hem pogut trobar en les polítiques culturals de les ciutats estudiades són les de caire econòmic. En un context urbà marcat per processos de terciarització i de renovació de l'oferta cultural i turística, els grans esdeveniments culturals s'utilitzen com a elements de reposicionament internacional, de desenvolupament econòmic o turístic i de regeneració urbana (Guala, 2007). Moltes ciutats, tal com apuntava Zukin (1991), ja no funcionen com a paisatges de producció, sinó com a paisatges de consum. El col·lapse en el sector industrial de nombroses ciutats va provocar una recerca intensa d'alternatives i un canvi cap a l'economia de serveis. Així, moltes ciutats van començar a veure imprescindible el desenvolupament d'una sèrie d'equipaments culturals, pensats per atraure treballadors d'alt nivell i impulsar, així, l'economia de la ciutat (Bassett, 1993).

Ara bé, les estratègies de cada ciutat variaran enormement. A tall d'exemple, una ciutat pot recórrer a un edifici singular com estímul per superar una crisi, però també a un esdeveniment puntual, al turisme, a l'ecologia, a l'art, a la col·laboració entre agents o a la qualitat. Les estratègies seguides són diverses, fins i tot quan es plantegen com a solucions a problemes idèntics (Gaetano & Lawless, 1999). Així, entre les ciutats estudiades, Lille i Torí plantegen actuacions de canvi d'imatge com a resposta a les respectives crisis industrials. Ara bé, mentre Lille aposta majoritàriament per esdeveniments puntuals, Torí ho fa per institucions permanents.

Les repercussions que les polítiques culturals poden produir, a nivell econòmic, en els territoris que les apliquen són diverses, entre les principals hi figuren, recuperant la descripció que feien Evans & Shaw (2004), les següents:

- Augment de la inversió
- Creixement de les despeses de visitants i locals
- Creació dels llocs de treball
- Manteniment de personal qualificat en el territori
- Diversificació de la força de treball
- Desenvolupament de noves indústries
- Augment de la capacitat d'organització local

El problema rau en quantificar aquests retorns. Malgrat que a diferència dels impactes intangibles existeixen algunes dades numèriques sobre les repercussions que els efectes generen en les ciutats, es tracta, habitualment, de dades difícilment quantificables de manera detallada. L'alt nombre d'agents, directes i indirectes, sobre els quals una determinada política cultural repercuteix, tendeix a dificultar la quantificació detallada i fiable del valor econòmic generats per un determinat esdeveniment.

En aquest sentit, cal destacar els importants avanços realitzats en estudis recents com el de Johnston (1999) per al cas del *Sydney Gay and Lesbian Mardi Gras*; Jones (2001) per l'estudi sobre la Copa del món de Rugby de 1999 celebrada a Gal·les i Waitt (2003) per a l'anàlisi de l'efecte dels Jocs Olímpics de Sidney. En la mateixa línia, però per a contextos més propers, trobem estudis com els de Jeanrenaud (1998) sobre l'impacte de la candidatura de Sion als Jocs Olímpics d'hivern de 2006, el d'Herrero (2003), sobre els beneficis de la Ciutat Europea de la Cultura de Salamanca o el de Werquin (2006) sobre les repercussions de la Capital Europea de la Cultura de Lille.

Malgrat aquest progrés, i el fet que els estudis sobre els aspectes econòmics de les activitats culturals siguin cada cop més habituals en països com França (Yann, 2006), la situació dista molt de l'existent als Estats Units. En línies generals, a Europa, únicament existeix una tendència puntual a analitzar les repercussions econòmiques dels diversos esdeveniments, especialment d'aquells d'iniciativa privada. En canvi, als

Estats Units, aquesta és una pràctica habitual, especialment entre les institucions públiques.

En línies generals, els resultats dels diversos treballs mostren com els retorns econòmics de les polítiques culturals en les ciutats existeixen i són quantitativament importants, més en un moment en què les ciutats ja no depenen únicament dels rendiments propis, sinó de la capacitat d'atraure fluxos (financers, d'idees, de coneixement i de capital humà) que es moguin a escala sub o supra urbanes.

En aquest context, les polítiques culturals actuen de motor econòmic de la ciutat. Així, es calcula que únicament entorn al 3% del pressupost d'un viatger cultural es destina a la compra del bitllet d'entrada als museus (dades referents a Mont-real citades per Origet du Cluzeau, 2006). Hotels, transports, gastronomia o compres es reparteixen el gruix dels ingressos, generats, però, per l'equipament cultural. Un exemple en aquest sentit el trobem en l'efecte que va tenir el tancament a les visites a la torre de Pisa. Aquesta actuació va suposar per a la ciutat passar de 409.476 visitants / anuals el 1989 a 334.409 el 1995, amb el consegüent impacte en l'economia de la ciutat (Zan, 1999).

Un altre exemple d'efecte el trobem en un gran esdeveniment com l'Exposició Internacional de Knoxville, Tennessee, de l'any 1982. La mostra va atreure 11 milions de visitants, va tancar amb beneficis, va fer baixar l'atur gràcies a la creació de 37.000 llocs de treball directes i va generar una important inversió per a la ciutat (The Commissioner General, 1982, p. 18). Ara bé, és obvi que els multimilionaris riscos que suporten els organitzadors d'un gran esdeveniment (públic o privat) no generen beneficis a través de la pròpia celebració (fins i tot si acaben amb superàvit). Els beneficis acostumen a donar-se sempre pels efectes indirectes generats.

Aquest fet és, precisament, un dels principals problemes a l'hora de quantificar econòmicament, l'efecte d'una determinada política cultural, ja que habitualment es generen externalitats positives difícilment avaluable (Zan, 1999). Existeixen nombrosos problemes per definir fins on es pot considerar un impacte cultural. Una primera dificultat ve de la definició del camp d'estudi. De forma habitual, el pressupost d'inversió en infraestructures i equipaments és molt més important que el de la pròpia celebració. A tall d'exemple, el pressupost en infraestructures de la Copa del Món de Futbol de França'98 va ser tres vegades més important que el de l'organització. A Barcelona '92 aquesta xifra va ser cinc cops més gran (Lecroart & Sallet-Lavorel, 2002). En el cas més recent dels Jocs Olímpics d'hivern de Torí, el pressupost d'infraestructures (3.400 milions d'euros) va ser quatre vegades superior al de l'esdeveniment (830 milions d'euros).

Una possible metodologia a seguir en aquest camp, és la que proposa Yann (2006), qui a partir d'un estudi dels casos anglosaxons (especialment nord-americans),

considera que un estudi d'impacte econòmic és el mètode que mesura els valors del circuit monetari subjacent i els efectes multiplicadors, que un imput "x", té per una natura local. S'expressa generalment a través d'un coeficient multiplicador fruit de la fórmula:

$$\frac{(\text{efectes directes} + \text{efectes indirectes} + \text{efectes induïts}) * \text{visitants no locals}}{\text{despeses dels espectadors}}$$

Per tant, per calcular eficientment aquest índex s'haurien d'excloure les despeses dels residents locals. Així, per exemple, els 10 euros gastats per un habitant local en un acte especial haurien de ser inclosos com a oci, ja que si no s'haguessin gastat en aquell esdeveniment s'haurien gastat, amb tota probabilitat, en altres activitats de la pròpia ciutat. Per tant, les despeses locals són simples recol·locacions, no ingressos suplementaris. Igualment, s'haurien d'excloure les despeses d'aquells visitants que sense la celebració de l'esdeveniment també haurien arribant a la regió, encara que en un altre període, així com dels visitants ocasionals; visitants que ja són a la ciutat, però per altres factors.

Així mateix, Yann (2006) apunta que per a una correcta valoració dels retorns també és necessari tenir presents els possibles efectes negatius causats per la celebració. És en el càlcul d'aquest darrer aspecte on Yann troba, en els estudis actuals, majors mancances.

El mateix autor també avisa sobre els perills d'un ús excessiu dels estudis econòmics com a element de captació de suport econòmic (via subvenció), popular o dels mitjans de comunicació. En aquest sentit s'apunten, principalment, tres grans errors habituals en la interpretació de les dades obtingudes:

- Els objectius culturals no són neutres econòmicament. El fet d'invocar valors econòmics positius pot portar determinats líders públics a decidir intervenir en el camp cultural per aconseguir determinats objectius (salari, ingressos o impostos). No existeix, però, cap garantia que una celebració que aconseguixi els objectius econòmics permeti complir també uns nivells mínims de qualitat artística i cultural.
- Avançar les xifres d'impacte porta a instrumentalitzar la cultura i a transformarla en servei. És a dir, en productora ordinària d'ingressos i llocs de treball. Aquest fet pot afectar l'eficàcia de l'actuació.
- Errors d'interpretació política. Cal tenir present el cost d'oportunitat que representen les inversions en cultura; el que es deixa de finançar per dedicar-ho a l'esdeveniment. Tota inversió cultural hauria de proporcionar, almenys, un rendiment general igual al que s'obtidria d'un altre projecte. El risc per al lobby cultural és que l'esdeveniment cultural no sigui, després d'una avaluació detallada, el mitjà que produeixi els majors retorns econòmics i que, per tant, el còmput net complet de l'esdeveniment sigui negatiu. D'aquesta manera, l'ús

justificatiu de l'impacte econòmic pot mostrar-se perillosament contraproductent per a les arts i la cultura.

Malgrat aquests tocs d'atenció dels especialistes, la majoria de territoris continuen sense disposar d'una política cultural coherent, que desenvolupi les activitats culturals de manera eficient (Rutten, 2006). Sovint les polítiques culturals són errants, elaborades sobre la marxa, a mesura que es van superposant projectes que obeeixen a motivacions varies, habitualment de caire polític. Aquest és un element que impossibilita avaluar totes les externalitats positives i negatives dels projectes i que obliga a prendre decisions en base a suposicions, més que a dades contrastades.

En el present capítol hem apostat per descriure aquesta realitat i deixar de banda la quantificació precisa dels retorns econòmics dels esdeveniments estudiats (tasca, d'altra banda, totalment impossible de realitzar amb els mitjans d'aquesta recerca). Aquest fet suposa que no oferirem dades referents als efectes econòmics de les actuacions, excepte en casos puntuals en què existeixin estudis contrastats que les facilitin, sinó que ens centrarem en exposar les dades sobre les quals habitualment es prenen les decisions (per a informació referent als efectes directes dels equipaments culturals, majoritàriament via l'estudi dels pressupostos, vegeu l'apartat 6.3.- Avaluació econòmica).

Per tant, no estudiarem la situació ideal, sinó l'habitual en el territori. Concretament, ens centrarem en l'anàlisi dels paràmetres econòmics de tres camps específics que coincideixen, segons l'experiència de diversos treballs anteriors (Paül, 2005b) amb els camps més habituals en què es té present l'impacte econòmic: la producció, el turisme i el comerç. Aquesta constatació es compartida pels enfocaments d'altres autors (Kotler, Haider & Rein, 1993; Gold & Ward, 1994; Kemp, 2004).

4.2.1.- Impacte en la producció

Un dels camps en què la cultura ha generat tradicionalment majors retorns econòmics és el de la producció relacionada amb les anomenades indústries culturals. Aquesta influència, amb una important tradició al darrera, gaudeix actualment d'un reconeixement quasi unànime (Hall, 1998). La cultura ja no es presenta com un valor intrínsec, com una expressió del caràcter i del valor nacional. Ha passat a veure's com una inversió econòmicament rendible (Sinclair, 1995). Un fet, però, que per als crítics no deixa de ser una etapa més de la pràctica capitalista de racionalització econòmica de totes les activitats socials (Rifkin, 2000).

La relació entre els dos camps es pot observar habitualment en els mitjans de comunicació, on s'interrelaciona la cultura amb la indústria i l'economia. En molts aspectes aquesta posició és avantatjosa per a les polítiques culturals, ja que les apropa als centres de decisió de la vida política, donant-los un major protagonisme

(McGuigan, 1996). Així, alguns autors (Garcia, 2002, p. 14) parteixen de la base que la cultura està trobant el seu lloc en els mercats i que les polítiques culturals poden ser eines útils per guiar el disseny, la gestió i la promoció d'un esdeveniment cultural.

Ara bé, quan es parla de les ciutats com a espais de cultura, s'ha de diferenciar entre centres de producció i centres de consum (Kemp, 2004). Aquestes dues visions no són excloents. La delimitació de fins a quin punt una determinada activitat industrial es pot considerar cultural és complexa (Adorno & Horkheim, 1994; Vidal, 2006). El concepte d'indústria de la cultura s'havia oposat, tradicionalment, a la noció de cultura de masses. El canvi que aportà Adorno es basà en considerar indústria de la cultura aquella que posava l'accent en el consum en massa de productes culturals que no eren produïts en sèrie. A més, el fet que l'autor es decidís pel terme "indústria" contribuï a donar idea de nous procediments productius. Tot i això, les indústries culturals tenen diferències amb la resta d'indústries, bàsicament pel fet que cada peça ha de ser única. Aquesta diferència, però, no seria major que la que existeix, per posar un exemple, entre la indústria de l'automòbil i altres indústries.

En les últimes dècades s'ha assistit a un augment progressiu dels espais dedicats a la creació de productes culturals dins de la ciutat. Una tendència que va augmentar a partir de la crisi industrial i la transformació dels antics espais industrials en decadència en zones de creació cultural (Klein, 2002). Com hem afirmat anteriorment, en el present treball no ens centrarem en aquestes zones, en considerar que són, bàsicament, espais de producció que obeeixen a una sèrie de lògiques pròpies.

En determinats moments, aquesta lògica de producció pot associar-se també a espais de consum, ideats amb un cert grau de suport públic i generalment amb aspiracions regeneradores (per a més informació vegeu capítol 4.3, impacte urbanístic). Aquests espais acostumen a ser coneguts amb el terme districte cultural. En ells centrarem el present apartat, en considerar que, d'acord amb el marc i la temàtica de l'estudi, aquestes són les àrees que presenten un major interès per al desenvolupament de la ciutat (Klein, 2002; Santagata, 2002; Dal Pozzolo, 2004; Kemp, 2004; Tresserras, 2004 OCDE, 2005; Bondonio, Dansero & Mela, 2006).

Districtes culturals

La idea de districte cultural es basa en la de districte industrial, teoria desenvolupada per Alfred Marshall a finals de segle XIX. S'entén per districte industrial un territori caracteritzat, des del punt de vista productiu, pel domini d'un sector productiu que, juntament amb l'estructura econòmica, caracteritza les relacions espacials i socials (Demateis & Lanza, 1999).

Els districtes industrials poden ser de tres tipus (Bondonio, Dansero & Mela, 2006):

- Verticals, si l'especialització del territori és en fases diferents del cicle productiu.
- Laterals, si l'element singular és dóna en el mateix procés de producció
- Diagonals, en els casos en què l'especialització es basa en prestacions subsidiàries com el transport o la logística.

En canvi, els districtes culturals tenen, habitualment, una integració horitzontal, en què s'afavoreix la coordinació entre empreses i institucions de diverses àrees.

Altres diferències importants dels districtes culturals són l'impuls que normalment atorguen els responsables locals a la seva aparició, l'escàs marge de maniobra que existeix en les ajudes competitives per influir en els costos de producció i la poca proporció dels retorns econòmics directes (Dal Pozzolo, 2004).

Un producte cultural necessita unes condicions de producció específiques i canvia de natura en funció dels factors de producció, tangibles i intangibles. La seva producció, per tant, no és indiferent a l'entorn. La proximitat entre productors crea intercanvis (no monetaris) que permeten ajustar permanentment els coneixements i créixer tant de forma endògena, quan la proximitat dels actors permet imaginar i realitzar nous productes, com exogen, si es busca satisfer les demandes externes, fins i tot si la demanda es desplaça per utilitzar els béns culturals en un lloc, com en el cas dels museus o els festivals (OCDE, 2005).

Aquesta definició permet englobar com a districte cultural un número ampli de casos. Des d'iniciatives creades espontàniament pels propis agents (artesans, artistes, editors o productors) a iniciatives típicament polítiques; espais creats en zones urbanes, així com espais amb característiques agrícoles o zones sense cap tipus de protecció específica i altres que obtenen segells especials o denominacions d'origen que actuen com dret de propietat intel·lectual. Alguns districtes escapen a les limitacions localistes de la demanda (edició o artesanat), mentre altres depenen del lloc on s'implanten (boscós o patrimoni).

Ara bé, precisament degut a aquesta definició àmplia, el consens existent entorn als mecanismes de funcionament no es repeteix en altres aspectes. Existeixen diferents aproximacions entorn al moment històric i el context a partir del qual es pot considerar que sorgeixen els districtes culturals. Determinats autors apunten que aquest inici cal buscar-lo entre les dècades dels seixanta i dels setanta a Itàlia (Santagata, 2002). Altres autors suggereixen que la pràctica de creació de districtes culturals (*cultural district*) com estratègia de màrqueting urbà va sorgir a partir dels anys vuitanta als Estats Units, on va aparèixer la denominació (Boogarts, 1990; Montgomery, 1990; Griffiths, 1991; Tresserras, 2004). El pas al continent europeu s'hauria produït a través

del Regne Unit (Bianchini & Parkinson, 1993). En tot cas queda clar que és una iniciativa recent, que actualment es troba estesa per diversos països occidentals.

Igualment, no hi ha consens entorn a les diverses tipologies existents de districte cultural. Per aquest motiu hem apostat per fer una presentació general per centrar-nos, posteriorment, en la descripció i comentari de la casuística més profitosa d'acord amb els objectius de la recerca: l'estudi dels districtes culturals museístics.

Existeixen diversos autors que han caracteritzat de manera unitària els districtes culturals. Entre els models més destacats figura el de Porter (1989), basat en la competitivitat a nivell de renovació urbana i en la transició d'una economia basada en la indústria a una altra basada en la innovació autosostinguda. Un altre model és el de Sen (1992, 2002), qui subratlla el paper central de la participació social, un dels prerequisits indispensables per al desenvolupament d'una economia viable. Finalment, Florida (2002b) basa la seva descripció de districte cultural en la creativitat. El seu model emfatitza el paper de la qualitat de vida i de les infraestructures tecnològiques en la creació d'una massa crítica que permeti l'emergència d'una economia basada en el coneixement.

Les descripcions dels districtes culturals com aspecte unitari són, però, minoritàries dins de la literatura científica, on es tendeix a establir classificacions. A continuació en presentarem tres, basades en el tipus de promotor (públic o privat), en la localització o en un conjunt ampli de paràmetres (béns i serveis, soci fundador, externalitats produïdes o implicació en l'augment del coneixement).

Pel que fa a la primera classificació possible, la basada en el tipus de promotor del districte cultural, habitualment es fan dos grans grups (OCDE, 2005). D'una banda el clúster d'activitats, caracteritzat per sorgir a partir de la iniciativa privada, amb suport puntual públic, i de l'altra els barris culturals, que a l'inversa dels clústers apareixen bàsicament de la iniciativa pública, tot i basar-se sovint en el suport de la iniciativa privada.

Concretament, el que aquí caracteritzem com a clúster es defineix per ser concentracions d'aparició esporàdica, basades en un únic producte i situades normalment entorn a un gran equipament públic (especialment aquells amb més tradició històrica). Un exemple seria el clúster de l'entorn de museus com la *Galleria degli Uffizi* de Florència. Recentment també han aparegut districtes culturals d'aquest tipus, tradicionalment emplaçats en espais centrals, en antigues zones industrials en decadència. Els lloguers econòmics i la possibilitat de disposar d'amplis espais han atret artistes, negociants i clients, tot creant una activitat econòmica i social, basada en la cultura, abans inexistent (Klein, 2002; Kemp, 2004).

Tot i que alguns clúster estan limitats a activitats artísticoculturals (Mommaas, 2000), la majoria incorporen activitats d'oci o d'entreteniment (Hesmondhalgh & Pratt, 2005). Aquest fet genera una certa polèmica, ja que existeixen dubtes sobre si aquestes estratègies representen un genuí avanç cultural, una "funcionalització" de la cultura o bé una barreja de les dues (Zukin, 1991).

Aquesta tipologia es troba present, en la modalitat de generació a partir de la iniciativa privada, en grans ciutats, especialment del context anglosaxó. Ara bé, actualment existeix una tendència, per part de l'administració pública, a potenciar aquest tipus de clústers. Igualment, acostuma a ser habitual que tot i sorgir per iniciativa privada, un cop consolidats, el sector públic ordeni i potenciï l'espai.

La segona tipologia en funció del tipus de promotor és la basada en la iniciativa pública; els anomenats barris culturals (OCDE, 2005). Es caracteritzen per ser actuacions que reforcen la identitat, el poder d'atracció i la competitivitat d'una ciutat. En aquest grup predomina la recerca de l'acord entre institucions de cara a aconseguir economies d'escala i major visibilitat en la comunicació i atracció de públic.



Imatge 4.5.- Imatges il·lustratives de processos de renovació en què les activitats culturals juguen un paper motor. A dalt, a l'esquerra, entorn de la Facultat d'Arquitectura de Gènova, que ha contribuït a revitalitzar el centre històric (zenazone.it). A dalt, a la dreta, Bercy Village, centre d'oci que juntament amb altres equipaments (*Cinémathèque Française* o palau de Paris Bercy) han contribuït a la regeneració d'aquests antics molls (picasaweb.google.com). A sota, contrast entre les noves construccions i els antics tallers a la zona del 22@ de Barcelona, que es promociona com a "Districte de l'innovació" (perso.wanadoo.es).

En línies generals es tracta d'una iniciativa més fàcil de desenvolupar en zones urbanes amb una densitat de població important. El seu origen acostuma a ser una concentració produïda per una determinada actuació pública. Alguns d'aquests exemples són els canvis generats en l'entorn del convent de Sant'Agostino de Gènova ran de l'emplaçament de la nova seu de la facultat d'arquitectura de Gènova. Aquesta actuació va ser una de les primeres que es van posar en marxa per afavorir la recuperació del centre històric i va contribuir a generar diverses activitats comercials en el seu entorn, així com a instal·lar estudiants al seu entorn (vegeu fitxa dedicada a Gènova). Un altre cas semblant seria l'actuació empresa a Barcelona al barri del Poble Nou amb el projecte 22@ o a París entorn a l'àrea de Bercy. Aquestes actuacions acostumen a ser les més esteses. El seu major o menor èxit vindrà, però, de la pròpia ambició de l'actuació.

Un segon gran element a partir del qual es classifiquen els districtes culturals és la seva localització. En aquest sentit, Tresserras (2004) proposava tres grans grups:

- Districtes culturals situats en zones renovades. Acullen artistes, tallers, galeries d'art, museus o equipaments culturals. Un conegut exemple d'aquesta tipologia seria el SoHo de Nova York. Espai quasi sense activitat durant la dècada dels setanta, va començar a seduir els artistes atrets pels amplis espais disponibles i els lloguers barats fins al punt que durant la dècada dels noranta va ser un important punt de creació contemporània. L'èxit de la zona va comportar un encariment dels preus, que va expulsar part dels artistes cap a altres localitzacions. Aquest model va començar a aparèixer a Europa a posteriori.
- Districtes patrimonials o museístics, amb els centres històrics com a marca de qualitat: ciutats amb monuments que han estat declarats Patrimoni de la Humanitat (Torí o Gènova), l'illa dels museus de Berlín o la zona Guggenheim de Bilbao. Es tracta d'un model relativament estès a nivell europeu que combina una actuació emblemàtica pública amb la iniciativa privada.
- Districtes o clústers culturals industrials; Hollywood a Los Angeles, o Babelsberg a Berlín, o fins i tot marques de qualitat com el vidre de Murano a Venècia o la construcció d'instruments a Cremona. Alguns autors també apunten la possibilitat d'incloure en aquesta tipologia determinades zones que elaboren productes gastronòmics de qualitat. El fet que aquests districtes es basin en productes per al consum i no en equipaments culturals en limita l'interès per a la present recerca.

Per últim, existiria una tercera classificació dels districtes industrials amb una relativa presència important en la literatura científica: la proposada per Bondonio, Dansero i Mela (2006). Aquesta classificació, basada en quatre grans grups, aporta l'avantatge de basar-se en una combinació de paràmetres, fet que suposa una major riquesa. Concretament la classificació, que presentem en el gràfic 4.2, es basa en el tipus de producte que es genera, el model a partir del qual es crea el districte, les externalitats positives que produeix i la manera com es comercialitza el producte.

TAULA 4.2.- TIPOLOGIA DE DISTRICTES CULTURALS

	Béns i serveis	Model	Externalitats positives	Forma legal	Exemples
Industrial	Moda, cinema	Teòrico-evolucionista	Producció	Registres, marques	Vidre de Murano, Pell de Florència
Institucional	Mostres, fires	Fonamentat en les institucions	Producció i consum	Denominacions	Rutes del vi, consorcis de protecció de les D.O
Metropolità	Teatres i cinemes	Política urbana	Aglomeració	Copyright	Bilbao, Manchester, Glasgow
Museístic	Xarxa de museus	Política pública	Consum i xarxes	Copyright	Sistemes museístics urbans

Font: elaboració pròpia a partir de Bondonio, Dansero i Mela (2006)

Aquesta visió dels districtes culturals està prenent una nova dimensió en els últims anys, amb l'aparició del que es coneix com a "districtes culturals evolucionats", fruit dels treballs de diversos autors italians, sobretot Sacco (2006). La principal diferència amb les teories anteriors rau en l'accent que es posa en els processos de governança i de desenvolupament humà i col·lectiu, sobretot a través de la correlació que ha d'existir entre el capital social, la qualitat de les activitats i l'atenció a l'oferta cultural com eina perquè un districte cultural tingui èxit (Pilati & Tremblay, 2007). L'objectiu és que "la cultura esdevingui l'element de sinergia que dialogui amb el sistema territorial de cara a un desenvolupament durable i que creï els instruments necessaris per a les pràctiques creatives i la valorització del local" (Sacco & Tavano, 2005).

Per tant, es tracta d'un model que defuig de la planificació de dalt cap a baix (típica dels primers districtes culturals), així com dels processos d'autoorganització (més típics de l'actualitat), per passar a un model de complementarietat estratègica entre agents extremadament diversos; culturals i de producció. Una sinergia que es defineix per l'especialització territorial i una nova organització espacial en què la dimensió cultural hi té un paper important.

Districtes culturals museístics

Com hem pogut observar, no existeix una definició única del que s'entén per districte cultural. En conseqüència, es fa difícil delimitar exactament l'àrea en què centrarem les recerques. En aquest sentit, partirem de l'estudi del que Bondonio, Danero i Mela descriuen com districte cultural museístic (i que guarda certa relació amb els barris culturals de la OCDE i els districtes patrimonials de Tresseras). Naturalment dins de l'àrea estudiada també trobarem, tal i com hem mostrat a través de diversos exemples, altres tipologies, tot i que el districte cultural museístic focalitzarà la nostra atenció.

La idea de base del districte cultural museístic és que el número de visitants atrets per les diferents institucions de manera conjunta serà superior al que s'aconseguia de forma separada (Santagata, 2002). Es tracta d'un model d'activitat relativament estès a nivell europeu, tot i que és a Itàlia on la seva presència és més habitual (Santagata, 2001; Valentino, 2003; Sacco, 2004).

L'impuls inicial a un districte cultural museístic acostuma a ser una actuació pública emblemàtica, sovint un museu, tot i que també pot ser un esdeveniment puntual. Aquesta actuació pública actua com a motor per al sector privat, que s'hi desenvoluparà posteriorment. Ara bé, l'existència d'aquest impuls públic no implica una institucionalització de la figura. Sovint, el districte cultural museístic és voluntarista i espontani i no va acompanyat de cap reconeixement formal. Així, entre els elements imprescindibles per al seu bon funcionament figuren les relacions entre agents, no dirigides "des de dalt", sinó sorgit de la col·laboració.

L'aposta pels districtes culturals museístics no està exempta de crítica. Així Jansen-Verbeke i van Rekom (1996) qüestionen que aquestes actuacions aconseguixin augmentar l'atracció cap a una zona. Els autors apunten que cada tipus de visitant se sent atret per un determinat equipament i que no existeixen estudis detallats que permetin observar detalladament si l'efecte multiplicador existeix o es tracta, com a màxim, d'un augment del temps de visita proporcional a l'augment de la superfície. Aquesta qüestió, tot i la realització de nous estudis, continua persistint (Donnat & Octobre, 2001; Guerzoni, Nuccio & Venanzi, 2006).

Entre els casos que hem analitzat i que d'acord amb la definició anterior poden ser considerats districte cultural museístic, figuren diversos exemples, tot i que únicament en un, el *Polo Reale* de Torí, es parla oficialment de districte cultural (vegeu fitxa T19)

En el cas torinès es compleixen tots els requisits exposats anteriorment. Es troba en una zona central d'una territori densament poblat, parteix d'una actuació pública emblemàtica com és la renovació del *Palazzo Reale* (antiga residència principal de la reialesa dels Savoia) i es realitza a través de la col·laboració de múltiples agents: des dels responsables de cultura de diverses administracions, a la Universitat, passant per les àrees de transports o parcs i jardins de la ciutat, entre altres. La iniciativa no està dirigida des de cap administració, tot i que el Pla Estratègic hi juga un paper destacat. Aquesta és, però, una iniciativa de caràcter recent, pendent de la finalització d'una sèrie d'equipaments actualment planificats o en execució. Per tant, es fa difícil saber quin serà l'impacte efectiu que tindrà l'articulació de la zona com a districte cultural o fins i tot si mai arribarà a funcionar com a tal. Els primers passos realitzats semblen els adequats, tot i que no existeixen dades que permetin quantificar fins a quin punt els beneficis observats en termes de freqüentació s'han produït per la coordinació de les accions de l'àrea, per la novetat de determinats equipaments o per les transformacions

generals que ha sofert la ciutat en els últims anys (especialment arran de la nominació com a seu dels Jocs Olímpics d'hivern del 2006).

En l'altre cas d'estudi italià, Gènova, no podem parlar pròpiament de districte cultural. Ni en el cas del centre de la ciutat, ni molt menys entorn al nucli de Nervi. Tot i l'existència d'una actuació emblemàtica pública com és la restauració de diversos palaus del centre històric, manca una coordinació efectiva i no dirigida en les actuacions que es porten a terme. En aquest sentit, el paper de *Genova Musei* és clarament dominant. Es troba a faltar un paper major d'altres institucions i sobretot de la iniciativa privada.

Pel que fa a Barcelona, existirien diverses àrees que poden ser considerades districtes culturals, tot i que cap d'elles funcionés com a tal en el moment de realitzar la recerca. En número de visitants el que tindria més repercussió seria el del Raval, el primer dels creats, que inclouria actuacions emblemàtiques com el MACBA i el CCCB, la creació de la nova Rambla o la instal·lació de diverses seus universitàries. El canvi experimentat pel barri en els últims anys, en línia amb el d'altres ciutats, ha comportat un augment important de l'activitat de camps com els tallers artístics, centres de disseny o les editorials, inexistent fa només uns anys. Per tant, tot i la manca constatada de relacions durables entre els diversos agents, podem considerar el Raval com un cert districte cultural.

Un segon possible districte cultural de la capital catalana seria el situat entorn als diversos equipaments de Montjuïc. En aquest cas, però, existeixen limitacions perquè es pugui considerar un districte cultural museístic. En primer lloc, la condició de parc de la muntanya suposa una cruel manca de participació privada. En segon lloc, la majoria d'actuacions no sorgeixen de la col·laboració entre agents, sinó des del centre gestor de la muntanya de Montjuïc (de propietat bàsicament municipal). Aquesta situació comporta, tot i que la majoria d'accions són encertades, reticències en l'aplicació d'algunes mesures. Dos aspectes que suposen que no es pugui considerar, a tots els efectes, aquest espai com un districte cultural. Malgrat aquest fet, la progressiva consolidació de nous equipaments, així com els contactes bilaterals que sorgeixen entre les diverses institucions, són un element a tenir present de cara al futur.

Finalment, existeix la voluntat municipal de crear un nou districte cultural en l'entorn de la plaça de les Glòries catalanes – Poblenou. Aquesta constatació sorgeix del Pla estratègic de Cultura de Barcelona (2006). En ell, d'acord amb l'aposta municipal per a aquest entorn, es preveu situar la que ha de ser la gran aposta museística de la ciutat dels pròxims anys: la creació del Museu del Disseny (DHub). En aquest cas, però, com molt bé remarca Santagata (2002), es tractaria més aviat d'un districte cultural metropolità, ja que a més a més de museus inclou teatres (especialment el Teatre Nacional de Catalunya), música (l'Auditori), així com galeries, restaurants, centres

comercials, oficines o seus directives. A més, aquesta actuació lliga amb la reforma del 22@, la finalització de la Diagonal i les obres relacionades amb la celebració del Fòrum Universal de les Cultures. La joventut i difuminació de la proposta, la inexistència d'un calendari ferm d'actuacions, així com una certa reticència per part del barri als projectes proposats fa que, malgrat les potencialitats existents, no pugui ser considerat, avui per avui, com un districte cultural.

Pel que respecta al context parisenc, entre els casos estudiats no figura cap districte cultural museístic consolidat, tot i que val la pena ressaltar la iniciativa dels diversos equipaments culturals de l'entorn del Trocadero (*Musée Guimet, Musée de l'Homme, Musée de la Marine*). Davant la constatació que l'emplaçament en què se situen no resulta atractiu ni pels locals, ni per als turistes (fet que repercuteix en dificultats per atreure el públic), els diversos centres, en col·laboració amb la municipalitat, l'Oficina de Turisme de París i alguns agents privats, han iniciat converses de cara a engegar campanyes de difusió conjuntes que millorin l'atractivitat de la zona. Novament, en tractar-se d'una iniciativa recent caldrà veure com evoluciona en els propers anys.

Fora d'aquesta iniciativa, es fa difícil discernir els efectes que la resta de museus de París poden generar com a motor d'un districte cultural museístic. La consolidació de moltes d'aquestes institucions, unit a la important activitat cultural de la ciutat, suposa que els efectes de l'activitat museística quedin molt més diluïts que no pas en altres àmbits.

Seguint dins del context francès, però fora de la capital, hem de destacar entre les ciutats estudiades el cas de Roubaix, tot i que no es tracta únicament d'un districte cultural museístic, sinó d'un districte basat en la producció. La ciutat, gran centre tèxtil francès, es trobava en una greu crisi, que tocà fons l'any 1994, quan la taxa d'atur arribà al 30%. Per tal de superar la crisi es va decidir crear una sèrie de nous equipaments, molts d'ells culturals, que servissin per canviar la imatge de la ciutat i de la seva indústria. Així van néixer equipaments com la mediateca, el museu (*la Piscine*), dues escoles superiors d'arts decoratives, una "ciutat de la iniciativa" i un espai cultural multifuncional (*la Condition Publique*). Aquestes accions han permès que actualment Roubaix tingui un "Barri de la moda", on és possible visitar equipaments, disposar d'especialistes en l'estudi del tèxtil (museu) i comprar productes finalitzats. Al mateix temps, la renovació ha suposat augmentar l'atractiviu de la ciutat, tot afavorint l'allargament de la durada de les visites.

En aquest sentit l'aposta de Roubaix és potser la que compleix de manera més clara amb el que es considera un districte cultural. Al mateix temps, el fet que les diverses actuacions fossin planejades fa quasi una dècada contribueix a veure l'evolució positiva experimentada per la ciutat. Així, tot i la manca d'estudis específics, les dades generals mostren un augment del nombre d'empreses (habitualment petites) i de treballadors (Tessonneau, 1998). Igualment, apunten un descens de la taxa d'atur

(14'8% l'any 2005, dades Insee), fet que demostra l'encert de les polítiques portades a terme.

Recopilació de l'apartat

Com hem exposat al llarg del present apartat, en el context urbà actual l'aposta per figures de gestió pròximes a les que ofereixen els districtes culturals museístics són una realitat. No obstant, el districte cultural ha de tenir una sèrie de factors mínims per assegurar-se l'èxit, com són béns territorials, recursos humans, unes infraestructures potents de base i participació privada. Així mateix, ha de ser capaç d'autoregular-se, generar un intercanvi constant d'informació, valors o tecnologia entre els diferents agents del districte, tutelar o engregar accions de promoció conjunta i crear les condicions necessàries que garanteixin el seu creixement.

Habitualment la principal dificultat per al bon funcionament dels districtes culturals és la manca de coordinació entre els diferents agents, especialment quan el sector públic és el principal impulsor. Per regla general, la coordinació entre agents no s'estableix a partir de relacions fortes i voluntàries, tal i com seria desitjable, sinó a partir d'un ens superior; Pla Estratègic, Centre de Coordinació o Oficina Conjunta. Aquesta situació comporta que, tot sovint, les actuacions no es realitzin amb tot el convenciment dels equipaments implicats, fet que es tradueix en una pèrdua d'efectivitat.

Pel que fa a la implicació del sector privat, acostumen a multiplicar-se quan les iniciatives tenen èxit, tot sumant-se a les actuacions impulsades pels organismes motors públics. Per tant, aquesta participació pot ser un bon indicador de l'efectivitat de les accions desenvolupades.

En línies generals podríem distingir dos grans tipus de mecanismes de coordinació. Els horitzontals, amb una presència destacada de petites unitats interdependents que estableixen processos de presa de decisions en base a un diàleg entre iguals, i els verticals, amb presència d'una sèrie d'entitats, generalment públiques, que actuen com a impulsores dels processos. Quan s'aposta pels grans equipaments la cadena vertical triomfa. Si s'aposta per una ordenació més fragmentada, basada en equipaments més petits, les dues cadenes col·laboren.

Igualment s'ha constatat, respecte a la definició estàndard de districte cultural museístic, una progressiva tendència a la creació d'aquests espais fora dels centres tradicionals de les ciutats (cas de Barcelona o París), fet que suposa una novetat que únicament amb el temps es podrà valorar quines conseqüències té.

A Europa, encara són poques les anàlisis en profunditat de l'impacte econòmic dels districtes culturals. La situació és fruit de la mancança d'estudis, i fins i tot de metodologies, existents en aquest camp. En aquests moments únicament uns pocs

museus disposen de dades relatives als retorns que generen en la ciutat; cas molt especialment del Guggenheim Bilbao, que publica quasi anualment dades del seu impacte econòmic (Guggenheim Bilbao, 2003). Ara bé, aquestes dades fan referència específicament a l'activitat del museu i no la del possible districte, fet que suposa una informació valuosa, però limitada. Per a la resta dels casos estudiats, tot i la recerca realitzada, no es té constància de cap estudi d'aquest tipus.

Tampoc és habitual que les institucions locals realitzin estudis d'impacte econòmic. Tot i això hem trobat alguns exemples interessants. A nivell de resultats i metodologia destaca l'estudi de *Osservatorio culturale del Piemonte* (dal Pozzolo, 2007). Ara bé, l'anuari només recull dades referents al conjunt de la regió i una desagregació en el cas de la ciutat de Torí. Per tant, no indica els efectes produïts a nivell de districte.

Així mateix hem de constatar que la manca d'estudis detallats en les ciutats estudiades impedeix definir fins a quin punt la celebració d'un esdeveniment puntual pot contribuir a la creació d'un districte cultural. Habitualment, els grans esdeveniments puntuals disposen d'estudis d'impacte econòmic: Jocs Olímpics Barcelona'92 (Ajuntament de Barcelona, 1992), Salamanca 2002 (Herrero, 2003) o Fòrum Barcelona 2004 (Consell d'Administració, 2004). El mateix passa amb algunes candidatures no reeixides (Jeanrenaud, 1998, per Sion 2006). Aquests estudis, però, es realitzen immediatament després de la clausura de la celebració. Aquesta situació condiona enormement la seva utilitat, ja que no permet analitzar la consolidació o el desenvolupament dels efectes descrits.

Malgrat aquestes dificultats per quantificar els retorns econòmics dels districtes culturals museístics, està clar que produeixen externalitats positives importants. Entre les més visibles figuren els avantatges de xarxes; la gran quantitat d'oferta disponible possibilita que el visitant connecti amb altres disciplines, temàtiques i equipaments que no tenia previst. L'estalvi de temps generat per la proximitat de l'oferta fa que un visitant, atret per exemple per una exposició temporal, tingui altres ofertes a mà per allargar la seva estada en un determinat territori, augmentant d'aquesta manera la seva despesa. Diversos estudis han demostrat que les despeses dels visitants són directament proporcionals a la durada de la visita (Heilbrun & Gray, 2001). Finalment, la proximitat entre actors genera economies d'escala en la dotació de serveis culturals i en la programació d'esdeveniments. Un element que pot repercutir en un estalvi que beneficiï d'altres aspectes, que poden contribuir a augmentar l'atracció de públic.

En conclusió, uns beneficis evidents que es tradueixen en retorns per a la ciutat. Uns retorns, però, que sovint es donen en àrees intangibles, fet que dificulta la quantificació dels efectes multiplicadors que generen els districtes culturals. Aquesta situació s'agreuja per la manca de metodologies i tradició d'avaluació. La conseqüència directa d'aquesta situació és que tot i que els efectes són evidents, únicament s'acostuma a disposar d'unes poques dades orientatives que quantifiquen, de manera limitada, els

retorns que genera un determinat districte. Una situació que es treballa per evitar, especialment amb la recerca de noves metodologies i la multiplicació dels estudis. Tot i això, fins que no es disposi d'aquests nous instruments i mentalitats, la configuració actual dels indicadors pot suposar, almenys en l'àrea d'estudi, una limitació a la quantificació precisa dels retorns esperats.

4.2.2.- Impacte turístic

Actualment, i des de mitjans dels anys seixanta del segle XX, el turisme ha passat a ser un fenomen de masses i un dels sectors amb major creixement en l'economia mundial. Moltes ciutats de tot el món han passat a desenvolupar estratègies per posicionar-se en aquest camp, amb unes repercussions visibles a nivell físic i de funcions (Judd & Fainstein, 1999; Judd, 2003; Perry, 2003). Les ciutats estudiades no han escapat a aquesta tendència. No endebades, França i Espanya són els dos primers receptors mundials de turistes (amb 79'1 i 58'5 milions de visitants, respectivament, l'any 2006) i Itàlia n'és el cinquè (41'1 milions) (UNWTO, 2007).

La intensificació del turisme s'ha acompanyat d'un canvi en les motivacions del viatge. Fins a mitjan dècada dels setanta i especialment dels vuitanta, la relació entre cultura i turisme era poc directa. Actualment es poden considerar quasi indissociables (Law, 1992). Les ciutats han passat a promocionar la cultura com un dels principals atractius del turisme urbà (Lim, 1993), mentre que per part de la demanda (els potencials turistes), ha augmentat la predisposició a visitar aquests incentius (Buckley & Witt, 1989; Law, 1992 i 1993).

D'aquesta manera, l'aposta pel turisme ha passat a estar interrelacionada amb les estratègies de desenvolupament econòmic, d'imatge i de qualitat de vida de les ciutats (Law, 1992). Ara bé, les actuacions en aquests camps tinguin èxit, no s'ha de passar per alt el paper que juga la imatge en tot el context. La interrelació turisme – imatge és evident. Els turistes poques vegades arriben a un lloc sense una percepció; la visita acostuma a anar precedida d'una imatge prèvia (Hunt, 1975; Galí, 2004).

Existeix una pràctica unanimitat a considerar que els principals reptes de la relació turisme – imatge seran en l'entorn urbà. Segons Collins (2004) l'interès pel turisme urbà és recent i té els seus orígens en les últimes dècades (Vetter, 1985; Buckley & Witt, 1985, 1989; Judd & Collins, 1979). Ara bé, tot i el paper clau d'aquests precursors, la majoria de llibres de temàtica turística difícilment feien, fins als anys noranta, referència al turisme urbà (Law, 1992). Només es comptabilitzaven uns pocs articles dedicats a la temàtica, la majoria dels quals acabaven exposant la necessitat de desenvolupar nous estudis (Wall & Sinnott, 1980; Ashworth, 1989; Karski, 1990; Owen, 1990). Avui en dia la situació ha canviat i els estudis relacionats amb el turisme urbà han augmentat enormement (Gallarza *et al.*, 2002; Collins, 2004).

El turisme urbà, però, no només suposa efectes positius per a les diverses ciutats, sinó que genera una sèrie d'amenaques a les quals caldrà estar atent (Klein, 2002):

- Manca de polítiques de qualitat de referències
- Inexistència de xarxes transnacionals
- Sistema de transport poc eficient
- Urbanisme inadequat
- Alt nombre d'institucions a cada nivell
- Percepció de manca d'importància del sector turístic
- Costos alts
- Elevada fluctuació estacional
- Manca o obsolescència del sistema de classificació oficial

Aquest conjunt de problemes afectaran per igual les diverses "tipologies" turístiques. En la present recerca, però, ens centrarem únicament en el que diversos autors han definit com a turisme cultural.

El turisme cultural

Tot i que la classificació i delimitació de les diverses tipologies turístiques no deixa de ser una qüestió complexa i en part oberta, la discussió entorn a la qual no té lloc en una introducció forçosament general com aquesta, hem considerat adient centrar el present estudi en l'impacte que genera el turisme cultural. És a dir, en aquell segment del mercat turístic que ofereix al visitant un coneixement més profund d'altres cultures, costums i tradicions, de noves maneres de vida i d'entendre el món, tot oferint un contacte més quotidià i proper del comportament cultural d'altres poblacions (Richards, 1999; Guerra, 2003). Aquesta definició inclouria temàtiques com el turisme gastronòmic, religiós, patrimonial, educatiu, ètnic, literari o de festivals, entre molts altres. No inclouria, a diferència del que consideren altres autors, l'ecoturisme, el turisme urbà, de negocis, sexual, d'aventures, d'idiomes o el turisme rural.

Per tant, no s'ha de limitar el turisme cultural a l'herència. L'herència cultural és aquella obra artística que resta fixa en un emplaçament (sobretot patrimoni). El turisme cultural pot basar-se en l'herència cultural, però aquesta n'és només una de les possibles facetes (Pratt, 2001).

A més, la majoria d'autors divideixen el turisme cultural en dos subgrups (Jansen-Verbeke, 1988): elements primaris i elements secundaris. Els primers són aquells que atreuen població, bàsicament museus, galeries d'art, sales de concerts, estadis esportius, llocs d'oci, edificis, barriades històriques o celebracions especials. Pel que fa als elements secundaris, es considera que són aquells que realcen l'atractiu dels llocs i que ajuden a l'arribada del turisme: botigues, restauració, allotjaments, transport o agències de viatges. En el present apartat ens centrarem en l'estudi dels elements

primaris (equipaments culturals) deixant per al següent apartat els elements secundaris.

En conjunt, el turisme cultural suposa unes repercussions evidents per a les diverses ciutats. En primer lloc, a nivell econòmic. No existeixen indicadors complets de les repercussions econòmiques generades pel turisme, però es calcula que només l'any 2005, els pagaments realitzats per turistes amb targeta de crèdit a Barcelona van sumar 822 milions d'euros (Turisme de Barcelona, 2006). Ara bé, existeixen discrepàncies sobre la proporció existent entre ingressos (generat per l'augment de visitants) i despeses extraordinàries (seguretat, sanitat o transports) motivades pel turisme (Gioli, 2001).

Per aquest motiu podem considerar que el principal benefici que el turisme cultural aportarà a una ciutat es donarà, novament, en el camp de l'intangible. Així, el desenvolupament d'aquesta activitat suposarà la creació o transformació de la imatge de la ciutat. Concretament, el turisme cultural pot generar tres tipus d'imatges (Miossec, 1977a):

- Imatges universals: estereotips amb una sòlida tradició
- Imatges induïdes: que associen un territori amb una imatge concreta
- Imatge accidental o efímera, fruit d'un esdeveniment puntual i que té una durada menor que les dues anterior en l'imaginari col·lectiu.

Aquestes imatges es traduiran en una sèrie d'efectes a nivell intern i extern. A grans línies, a nivell intern, la presència de turisme pot ser vista com un element que augmenta l'autoestima dels ciutadans, que veuen com la seva ciutat mereix la visita de forans. A nivell extern, la visita es pot traduir en un boca-orella positiu, que generi al seu torn noves visites, activitat econòmica suplementària (congressos, reunions o escales de viatges) o fins i tot, que sigui motiu d'implantació d'empreses o serveis.

Ara bé, tot i la recent proliferació d'estudis sobre els retorns efectius que genera el turisme (Richards & Wilson, 2004), no es disposa de dades que permetin quantificar la intensitat d'aquestes actuacions. A més, hem de tenir present que el turisme cultural, com el turisme en general, no només pot generar beneficis, sinó que també comporta problemes.

La crítica més habitual és la de considerar que la cultura perd les seves qualitats quan es crea i reproduïx en temes de turisme cultural (Urry, 1995). L'augment de l'oferta banalitzava certs aspectes de la cultura, mentre la creació d'equipaments del no res genera espais infrutilitzats. Igualment, es pot donar el cas que l'augment del número de turistes vagi en contra de l'esperit del lloc (Hall, 1996). Així, per citar un exemple, la tematització patrimonial de les ciutats respondria a les expectatives del turisme cultural (Tresserras, 2004).

També hi ha qui afirma que els impactes econòmics del turisme no sempre són positius (Grefe, 1999): augment del preu dels habitatges, desplaçament de la població, desaparició de l'activitat econòmica no turística, canvi de turisme rendible (el visitant dorm a la població que visita) per turisme menys rendibles (visites llançades) o la necessitat d'adequar les infraestructures a les arribades massives de turistes, amb la possibilitat que estiguin sobredimensionades, serien alguns dels efectes negatius del turisme.

Una tercera crítica es fonamenta en la incapacitat de les ciutats per controlar de manera exhaustiva totes les implicacions del turisme. Els touoperadors juguen un paper important en la creació dels destins culturals, amb una tendència per part d'aquests agents a considerar el museu com el centre de la mirada turística (Lerivray, 1975; Jansen-Verbeke & van Rekom, 1996). Ara bé, com hem pogut constatar, especialment en el cas de Barcelona, la majoria de responsables de comunicació de les institucions museístiques estudiades considera que malgrat que els touoperadors conserven part de la seva influència, la tendència és a una disminució del seu pes en favor del turista que autoorganitza el seu viatge.

Ara bé, aquesta tendència no és, ni de lluny, la més habitual. Així, un cas completament diferent al de Barcelona seria el de Torí, que treballa precisament per atreure els touoperadors. Aquesta política, iniciada amb motiu dels Jocs Olímpics d'hivern de 2006, sembla que està portant els seus fruits i l'arribada de grups organitzats va en augment (Osservatorio Turistico Regional, 2007). Ara bé, caldrà veure l'evolució d'aquests paquets turístics durant els pròxims anys, un cop hagi desaparegut l'efecte dels Jocs Olímpics. La sensació general, però, és optimista, ja que la presència directa de la celebració esportiva (fins i tot en forma de menció de l'esdeveniment) era purament testimonial en els diferents paquets oferts. Una situació que fa suposar que l'interès per la ciutat es mantindrà en el futur (L'eau Vive & Comitato Giorigio Rota, 2005 i 2007). Un cas completament diferent és el de Gènova, on un cop acabada la Capital Europea de la Cultura de 2004, i coincidint amb diversos problemes relacionats amb la nova terminal marítima, la presència de la ciutat en les ofertes dels touoperadors va desaparèixer (Bobbio, 2005).

Un tercer cas, diferent dels anteriors, seria el que es produeix en les ciutats franceses. En ciutats com París, però també com Lille i Nancy, el repte passa per poder facilitar amb suficient antelació les activitats puntuals als diferents touoperadors (generalment més d'un any vista) per tal que puguin ser incloses en paquets d'oferta. Aquesta anticipació en el coneixement detallat de les activitats temporals (dates, preu, elements present) únicament l'hem trobat en els centres francesos. En la resta de ciutats estudiades hem comprovat com aquests elements s'acostumen a decidir amb una mitjana de sis mesos d'antelació, tot i que habitualment és menys; temps insuficient perquè els touoperadors incloguin l'oferta en els seus catàlegs. Aquest fet, més que

no pas l'augment del turisme que viatja per lliure, podria ser un dels factors pels quals el pes dels touroperadors és menor en ciutats com Barcelona, Gènova o Torí.

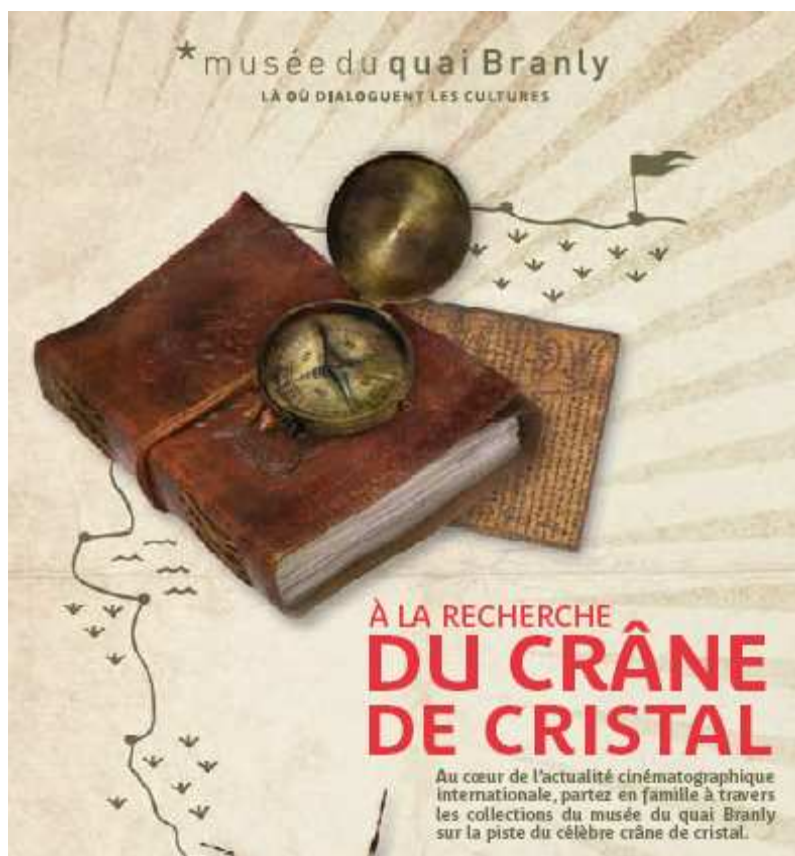
Relacionat amb aquesta dificultat de les ciutats per controlar les implicacions del turisme, existeix també la constatació que el turisme cultural, igual que els altres possibles tipus de turisme, està sotmès a ràpids canvis de les modes, que poden afectar l'atractiu del lloc (Urry, 1995). La demanda turística no la genera únicament la capacitat del territori (Costa & van den Berg, 1988). L'actualitat té un pes important en el turisme cultural, ja que pot actuar de motor per atreure gent, però també pot ser el detonant de la crisi de determinades localitats. Aquest fet comporta una sèrie de problemes per mantenir l'atractiu d'una ciutat al llarg del temps.

En aquest sentit és especialment il·lustratiu el cas d'importants equipaments culturals francesos, com el Louvre, Versalles o el *Musée d'Orsay*, que van veure com fenòmens externs al museu, com ara els atemptats de l'onze de setembre de 2001 a Nova York o en menor mesura, la crisi de les *banlieues* franceses (tardor de 2005), tenia repercussions importants sobre el seu número de visitants. Aquestes crisis van obrir els ulls a molts responsables de comunicació, que van veure la necessitat de difondre la seva oferta al públic estranger per tal d'intentar fidelitzar-lo, naturalment en termes diferents als del públic local. Una constatació impensable uns anys abans.

Igualment, es pot produir el fenomen contrari. Celebracions, pel·lícules o telenotícies són l'imaginari "dorment", que en ser despertat atreu la gent (Origet du Cluzeau, 2006). En aquest sentit es pot citar l'efecte que les emissions del programa cultural *Des racines et des ailes*, de la tercera cadena pública francesa, acostuma a tenir sobre el número de visitants dels monuments que tracta. Aquesta influència l'hem pogut constatar repetidament. És el cas de Versalles, on el programa va permetre canviar la visió de monument en obres que els parisencs tenien del palau per la d'un espai dinàmic; del *Musée du Quai Branly*, on va ajudar a difondre'n la seva inauguració o del museu *La Piscine*, de Roubaix, on l'emissió o reemissió del programa suposa, sistemàticament, un augment de visitants. La situació es repeteix en el cas de ciutats. Hem recopilat informació a l'Oficina de Turisme de Lille que mostra com l'emissió de programes dedicats a la ciutat suposa un important augment de les consultes telefòniques.

Finalment, en aquesta mateixa línia, podem citar els retorns que el rodatge de la pel·lícula *El codi da Vinci* va tenir per al Louvre. Tot i que, generalment, des del museu s'afirma que no s'ha observat cap canvi significatiu en el comportament dels visitants, alguns sectors del mateix Louvre (sector de desenvolupament de públics) consideren l'efecte generat com a molt important, especialment en un determinat segment de públic poc habituat a aquests equipaments. Una situació semblant s'ha constatat a Versalles en relació al rodatge de la pel·lícula *Marie Antoinette* o al *Musée du Quai Branly*, amb l'estrena de la pel·lícula *Indiana Jones i el Regne de la Calavera de*

Cristall, en la qual una peça, similar a una de les col·leccions del museu hi té un protagonisme especial.



Imatge 4.6.- Tríptic que el *Musée du Quai Branly* va dedicar a la “Calavera de París”. L'exposició d'aquesta peça, realitzada amb caràcter excepcional (20/05 al 14/09/08), es va portar a terme tot coincidint amb la projecció als cinemes de la quarta entrega d'Indiana Jones “*Indiana Jones i el Regne de la Calavera de cristall*”, en la qual una peça similar hi té un protagonisme especial.

Per combatre aquesta dependència de les modes, l'aposta de la majoria dels museus passa per organitzar i comunicar les seves activitats puntuals, que tenen una major capacitat d'adaptació a aquestes modes, o fins i tot transformar-se en la moda. Una condició que ajuda a atreure fluxos turístics importants. Així, a les habituals exposicions temporals, s'hi han afegit conferències de personalitats destacades (cas del CosmoCaixa), exposicions – esdeveniment (*Grande Halle* de la Villette), cerca de la complicitat d'esportistes (*Musée de la Marine* i també previst al Museu Olímpic i de l'Esport) o préstecs a llarg termini de quadres d'autors reconeguts, inclosos dins del recorregut de la col·lecció permanent (MNAC, Museu Picasso, *Palazzo Bianco*) (per a una informació detallada vegeu les fitxes del volum II).

Recopilació de l'apartat

Com hem vist al llarg del present apartat, es pot afirmar que el turisme cultural té un número de paradoxes importants. Malgrat tot, és innegable que existeixen relacions

tangibles entre cultura i turisme. D'aquesta manera coincidim amb Vidal (2006) en afirmar que ambdós comparteixen la condició de consum efímer, tenen un caràcter marginal com a demanda elàstica, és necessària certa interacció social a partir d'uns determinats codis de conducta i els dos àmbits han experimentat un espectacular creixement en la dècada dels noranta.

Així mateix, considerem que la cultura és un producte bàsic del turisme i un dels que genera unes repercussions més grans en termes d'imatge (Origet du Cluzeau, 2006). Una imatge prestigiosa, que s'utilitza àmpliament per posicionar les ciutats, tot i que en determinats casos s'hi recorri de forma abusiva. I és que encara que finalment els impactes directes que el turisme cultural genera en la ciutat siguin relativament pocs, l'efecte crida que generen pot ser el responsable de beneficis importants a nivell econòmic.

Concretament, a nivell d'impacte directe és innegable que el turisme, especialment aquell amb una vocació més cultural, té repercussions importants sobre les xifres de visitants als museus. Es calcula que el 60% de les entrades als museus de França les compren els turistes, un 34% dels quals són estrangers (dades de la DMF citades per Origet du Cluzeau, 2006). Fins i tot es pot considerar que per a alguns equipaments culturals el seu principal públic és el turista (Torre Eiffel, *Musée d'Orsay*, Sagrada Família).

Ara bé, la importància econòmica del turisme va més enllà. La seva presència ajuda a crear, revaloritzar o reservar espais culturals o elements que reforcen la identitat cultural d'una localitat (tal com mostra Greffe, 1999, per la zona mediterrània francesa). Igualment, ajuda a dinamitzar sectors com la restauració, el comerç, els serveis, la construcció o els transports d'una ciutat, que poden sortir indirectament beneficiats de l'augment del turisme.

Finalment, el turisme també té uns retorns importants en termes de promoció, ja que contribueix a la difusió d'una determinada imatge lligada al coneixement i el posicionament que gaudeix la ciutat. Per tant, col·labora de forma indirecta en la captació de noves inversions o residents. A més, també té efectes sobre la pròpia població local, que aprecia la valoració que fa el forà de la seva pròpia ciutat. Una visió que pot contribuir a millorar l'autoestima dels habitants.

Malgrat aquesta constatació, el paper dels equipaments culturals en el desenvolupament d'un producte turístic, i especialment en la construcció d'un destí "cultural", difícilment és quantificable (Jansen-Verbeke & van Rekom, 1996). Aquesta afirmació, que diferents autors han repetit en els últims anys, segueix sent vigent. Tot i alguns avanços destacables en l'estudi dels efectes que una determinada institució té per a una ciutat (cas dels estudis realitzats pel museu Guggenheim Bilbao o per a esdeveniments com la Capital Europea de la Cultura de Salamanca 2002), la

quantificació aproximada dels retorns econòmics que produeix un determinat equipament cultural continuen sent, avui en dia, poc habituals (Fourteau, 2006). Un camp en què encara queda terreny per avançar, tot i que mai serà fàcil realitzar una avaluació completa dels efectes generats a causa dels nombrosos i diversos objectius dels considerats turistes.

Hem de ser conscients que els efectes de les activitats turístiques relacionades amb la cultura tenen uns retorns per a la ciutat. Ara bé, també hem de ser prudents en el moment de quantificar-los, ja que existeix una certa tendència a percebre els efectes del turisme cultural com molt superiors als que realment són.

El que determinarà l'èxit d'una ciutat serà la qualitat de l'oferta, dels aspectes secundaris i de la imatge de la destinació. Si una ciutat és poc coneguda, no serà un determinat equipament cultural el que canviï la situació, sinó una estratègia a llarg termini, que poques vegades s'implementa (un bon exemple de ciutat que sí que treballa en aquesta línia és Torí). Ara bé, és innegable que els equipaments culturals es poden considerar com un dels motors del turisme, ja que contribueixen a crear i perennitzar noves destinacions. Una tasca que no és fàcil, ja que actualment el turisme cultural es troba extremadament concentrat en unes poques ciutats. Les ofertes menys importants passen desapercebudes, mentre les principals en surten reforçades (Bianchini, 1999; Richards, 2000 i 2001).

En conseqüència, el turisme cultural dependrà sempre d'una necessària renovació de l'oferta per tal d'atreure i fidelitzar un públic que cada cop disposa d'un major nombre d'ofertes. Un conjunt d'elements que permeten afirmar que no estem davant la consolidació d'un model iniciat pels primers visitants romàntics del patrimoni, sinó d'un nou model, basat en l'oci, en què els equipaments culturals hi juguen un paper primordial que és necessari estudiar.

4.2.3.- Impacte comercial

Com hem apuntat anteriorment, els recursos existents de cara a atreure diverses tipologies turístiques es poden classificar en dos grans grups (Jansen-Verbeke, 1988): elements primaris i elements secundaris. Els primers han estat exposats en l'apartat anterior. En el present apartat ens centrarem en els elements secundaris, és a dir, els que realcen l'atractivitat dels llocs i que ajuden a l'arribada del turisme: botigues, restauració, allotjaments, transport o agències de viatges. Els elements d'aquest segon grup no només tenen efectes en el turisme, sinó també en el conjunt de visitants del centre així com, puntualment, en el conjunt d'habitants de la ciutat.

La classificació de Jansen-Verbeke és àmplia i abarca el conjunt d'activitats presents en un determinat territori, tant les relacionades directament com indirectament amb un museu. En el present treball ens hem centrat únicament en aquelles activitats on la

presència del equipaments culturals estudiats era visible. Per tant, hem deixat de banda l'anàlisi de les activitats comercials que es porten a terme fora dels equipaments culturals. Som conscients que sovint aquest comerç té una elevada importància. Ara bé, la inexistència de dades (mantingudes sovint com a secret comercial), unit a una relativa llunyania respecte a la temàtica principal de la present recerca, han aconsellat no realitzar un buidat sistemàtic, sinó tractar únicament aquells casos més rellevants.

La comercialització de productes i serveis complementaris a les activitats tradicionals és un dels aspectes més importants als quals s'han hagut d'enfrontar els museus en les últimes dècades (Hernández, 1998). Actualment, no és estrany que una institució cultural aculli, a part de la vessant expositiva-educativa, zones comercials, de restauració o dedicades a activitats que només guarden una relació testimonial amb la temàtica de les col·leccions.

Les estratègies a través de les quals cada centre s'ha adaptat a aquestes noves demandes han estat vàries (Bayart & Benghozi, 1993):

- Activitats comercials estretament controlades pel museu (MOMA a Nova York)
- Departaments comercials separats (*Metropolitan Museum* de Nova York, Louvre de París)
- Departaments comercials comuns entre diferents museus (*Smithsonian Museum* de Washington)
- Funció comercial privatitzada (*National Gallery* de Londres)
- Formes originals d'organització (*Musée Canadien des Civilisations*)
- Aposta per la secció de màrqueting (*Natural History museum* de Londres)

La varietat en les solucions administratives adoptades també ha tingut la seva traducció en la manera com cada equipament s'ha adaptat a les noves demandes. En aquest sentit, les apostes han estat bàsicament quatre:

- Presència de petits espais comercials dins dels equipaments. Una opció cada cop menys habituals
- Comerç desenvolupat, amb grans espais i varietat de productes. Actualment present a la majoria de museus
- Museu dirigit al màrqueting. La comercialització és només un aspecte de la marca, com en el cas del Museu del FC Barcelona
- Museu sense possibilitat de desenvolupar activitats comercials per limitacions legals, econòmiques o morals

Un tret característic de la majoria d'institucions culturals és la recerca de productes i serveis de prestigi. Ara bé, els agents comercials busquen beneficis. Una situació que sovint suposa problemes d'interessos. Un bon exemple d'aquesta situació és la que Bayart i Benghozi (1993) exposa per al cas del MOMA de Nova York. Els productes més relacionats directament amb les col·leccions es venen a l'interior de l'edifici del

museu: llibres, postals o cartells. Existeix, però, una segona botiga, just al davant del museu, on es poden adquirir tot tipus de productes de merchandising, entre ells productes actuals presentats a la col·lecció de disseny industrial del museu.

Estudis realitzats per la *Réunion des Musées Nationaux* (RMN) i citats per Zan (1999, p. 264), consideren que únicament són necessaris 50.000 visitants anuals en un espai perquè la botiga sigui rendible. Per tant, un número important de centres estudiats, que actualment no disposen de botiga, podrien, pel número de visitants, tenir-la. Ara bé, l'activitat comercial suposa riscos que una institució cultural no sempre pot acceptar. Ja sigui per limitacions econòmiques de les institucions, o bé per limitacions legislatives que impedeixen als museus portar a terme activitats comercials (cas d'alguns museus públics italians).

Naturalment són necessaris fluxos majors que els 50.000 visitants mencionats anteriorment perquè la botiga obtingui uns beneficis destacats, tot i que existeixen múltiples factors que influeixen en els rendiments que se n'obtenen. Així, diversos estudis econòmics afirmen que els visitants gastaran un euro, a part del dinar i l'entrada, per cada hora que passin en un museu (Kemp, 2004). Per aquest motiu els museus desenvolupen noves activitats per perllongar les visites, fins i tot fora de l'horari d'obertura del centre. Igualment, s'ha constatat que a menor preu d'entrada, més factura de la botiga. Per exemple, quan el Louvre va deixar de ser gratuït els diumenges (l'any 1989), els ingressos de la botiga van baixar enormement (Bayart & Benghozi, 1993).

El naixement de l'activitat comercial als museus no es remunta a temps més o menys recents. Ja l'any 1797 alguns museus venien calcografies de les seves obres, en el que es podria considerar una primera activitat comercial. Per al primer servei de venda modern caldrà esperar l'any 1872 al Metropolitan Museum of Art (MOMA) i al mateix any, però al Victoria & Albert Museum de Londres, per veure obrir la primera cafeteria (Chougnet, 1996).

Malgrat aquests precedents, els inicis de les activitats comercials modernes dels equipaments culturals va tenir lloc als anys vuitanta (Bayart & Benghozi, 1993). En aquest sentit, un moment culminant va ser la inauguració de la Piràmide del Louvre, tot i que algunes de les solucions adoptades ja havien estat posades en pràctica en altres museus, especialment al *Musée d'Orsay*.

Més enllà de l'impacte a nivell d'imatge i de la reordenació de l'accés, la Piràmide del Louvre es va plantejar com una gran vitrina comercial del museu. Concretament, el *Hall Napoleon* va passar a acollir diverses botigues i serveis del propi museu (llibreria, botigues per a nens, venda de reproduccions).

El canvi en el volum de negoci va ser important. Si abans de 1981 els mostradors del museu facturaven entre 6 i 7'5 milions d'euros, l'any 1990, el segon any de presència de les botigues al Hall Napoleon, se'n van facturar 13'5. L'any 2005, les vendes de productes de la RMN als diferents espais del Louvre van generar, abans d'impostos, 19.661.102€, als quals s'hi haurien de sumar els ingressos d'altres tipus de productes, que no ha estat possible avaluar. Un altre indicador de l'èxit de les polítiques comercials del Louvre és la comparació amb altres monuments. L'any 1992, el Louvre tenia la mateixa xifra de visitants que Versalles, quatre milions, però el Louvre va realitzar vendes per 11'7 milions d'euros, contra 2'4 a Versalles.

Ara bé, la principal novetat del Louvre respecte a altres museus és el *Carrousel du Louvre*, que es pot considerar una galeria comercial en tota regla: *megastore* de discos, botigues de regals, aparcament propi, accés directe al metro, presència de cafeteries o campanyes de comunicació pròpies hi són habituals. El propietari d'aquest espai és el propi museu, tot i que la gestió la realitza una empresa independent. La seva existència no només permet uns ingressos addicionals importants per al Centre, sinó que actua com espai d'intercanvi i d'oci entre els diferents ciutadans de París (per a més informació del Louvre vegeu fitxa P11).

Deixant de banda el cas concret del Louvre, la majoria dels museus estudiats també han emprés una modernització i ampliació de les seves activitats comercials. En aquest sentit, hem pogut comprovar com a octubre de 2007, dels cinquanta-set museus estudiats directament en el present treball (sense tenir presents aquells que depenen de consorci tals com *Genova Musei* o l'Institut de Cultura de Barcelona), quaranta-tres (el 75%) presentaven un espai independent destinat a botiga. A més, la immensa majoria dels que no disposaven d'aquest espai tenien productes en venda en mostradors entorn a les taquilles.

Així, entre les experiències observades més interessants destaquen, per la seva ambició, els casos francesos del Centre Pompidou, que acull en les seves instal·lacions diverses botigues, llibreries i restaurants o de *l'Institut du Monde Arabe*, que ha instal·lat, de manera provisional, un gran espai de venda-restauració en la plaça que dóna accés al museu, dins d'un pla de diversificació dels ingressos en vista a superar la crisi econòmica que travessa (vegeu fitxes P02 i P07, respectivament). Igualment, el museu del FC Barcelona inclou una gran botiga relacionada amb productes del Barça (gestionada per Nike, un dels principals patrocinadors del club) o de la Fundació Arqueològica Clos, on més que l'espai comercial destaca la presència d'una agència de viatges pròpia que organitza sortides a diversos països (vegeu fitxes B17 i B10, respectivament). Un cas a part és el Museu Marítim de Barcelona, únic centre, del que es té constància, que al contrari de la tendència general a Europa, va decidir recuperar, l'any 1997, la gestió directa de l'espai fins aquell moment subcontractada a Aldeasa (vegeu fitxa B18).

Una altra novetat relativament recent és la venda de productes museístics fora dels equipaments culturals (*museums goods*) (Paulus, 2003). De fet, el reconeixement del factor notorietat de diferents equipaments culturals permet valoritzar la seva imatge, coneguda i respectada fora dels seus camps de competències tradicionals (Bayart & Benghozi, 1993, p. 179). Amb orígens als Estats Units, aquesta activitat és poc habitual a Europa, on només es troba puntualment. Deixant de banda les diverses publicacions i catàlegs de les mostres, comercialitzats normalment com un llibre qualsevol (especialment les coedicions) i per tant accessibles fora del equipaments culturals, és poc habitual trobar objectes de *merchandising* dels museus fora dels centres.

Són poques les experiències en què un equipament cultural disposa d'una xarxa prou àmplia de distribució per arribar al gran públic. Per aquest motiu, per iniciar aquesta actuació, és habitual que els diversos centres s'uneixin o que sigui un òrgan que els federa qui directament tira endavant la iniciativa. Existeixen iniciatives com el *Britain's National Trust*, amb 157 botigues, la xarxa depenent de la RMN (potenciada últimament amb la incorporació de la venda a través d'internet) o el *Instituto Poligrafico e Zecca dello Stato*, tot i que aquest últim presenta greus dificultats burocràtiques que impedeixen la venda efectiva a gran escala dels seus productes (Bayart & Benghozi, 1993).

I és que malgrat els esforços que determinades institucions fan per les activitats comercials, almenys en el context europeu, els ingressos que aporten són escassos. Segons un estudi citat per Kemp (2004) els museus dels Estats Units reben entre un 18 i un 26% dels seus ingressos procedents de les vendes de la botiga. Hem pogut observar com aquestes xifres són allunyades de les obtingudes pels museus europeus estudiats, on el percentatge habitual d'autofinançament acostuma a ser testimonial.

Entre els museus estudiats els recursos propis procedeixen majoritàriament de la venda d'entrades seguits, en segon lloc, dels procedents de les botigues. Els ingressos per altres activitats (lloguer d'espais, cessió comercial o drets d'imatge), exceptuant casos molt particulars (*Musée Rodin*), aporten un percentatge testimonial. L'opacitat que impera en els pressupostos de les diverses institucions únicament ha permès obtenir uns pocs indicadors d'aquests aspectes.

TAULA 4.3.- INGRESSOS PROCEDENTS DE BOTIGUES

Nom del Museu	Ciutat	Quantitat anual recaptada	Any	Percentatge del pressupost
Museu d'Història de Catalunya	Barcelona	8.000 € (Cànon)	1999	0'50
Museu Marítim	Barcelona	88.712 €	2005	1'35
Palau de Versalles	Versalles	2.500.000€	2004	7'10
Temple de la Sagrada Família	Barcelona	4.400.000€	2006	19'0

Font: elaboració pròpia

Per tant, unes xifres que, en conjunt, reforcen l'afirmació de la migradesa de recursos que els museus europeus obtenen per la via comercial (per a informació més específica vegeu apartat 6.3.- avaluació econòmica). Una situació que és especialment greu en determinats contextos, on problemes legislatius impedeixen que alguns museus desenvolupin activitats comercials. Aquest és el cas de diversos museus estatals italians, especialment aquells dependents de la *Soprintendenza*: el *Palazzo Reale*, un dels principals monuments de Torí, únicament disposa d'un mostrador temporal gestionat per l'Associació d'Amics; l'*Armeria Reale* i la *Biblioteca Reale* venen els seus productes en l'espai del *Museo Egizio*, situat a 500 metres o el castell de Racconigi, que no disposa de cap establiment comercial. Una situació anacrònica, que vista l'experiència dels altres contextos estudiats, no sembla basada en cap motivació específica. Per tant, seria aconsellable un canvi en la legislació que afavorís aquestes activitats, que no només aporten ingressos suplementaris a les diverses institucions, sinó que també suposen una presència important en termes d'imatge, obren el museu a determinats sectors de la ciutadania i ajuden a establir col·laboracions entre institucions.

Recopilació de l'apartat

Com hem vist al llarg del present apartat, els ingressos comercials de la majoria de museus s'han desenvolupat enormement en els últims anys, tant en quantitat com en qualitat. Ara bé, no s'ha de perdre de vista que exceptuant casos molt puntuals (*Musée Rodin*, Sagrada Família, Torre Eiffel) en cap cas són la principal font d'ingressos dels diversos equipaments.

Per tant, es convenient mantenir un equilibri entre les funcions tradicionals dels museus i les noves funcions, sense anar a buscar una comercialització excessiva que acabi afectant la imatge del museu. Aquest fet no implica desterrar qualsevol activitat comercial dels equipaments culturals. Un esdeveniment cultural més gran pot transformar-se en un acte extremadament comercial, sense que això impliqui perdre la seva identitat i sense que el públic el deixi de banda. És més, el fet comercial pot ajudar a comunicar els objectius d'un equipament cultural i de retruc, d'una ciutat, sempre que es mantinguin uns criteris mínims de qualitat.

Aquestes recomanacions ja s'apliquen a la majoria d'equipaments de l'àmbit estudiat, tot i que en determinats contextos, especialment l'italià, encara no és així. De fet, a nivell cronològic, podem afirmar que hem observat com les actuacions que els equipaments francesos estudiats van emprendre durant la dècada dels vuitanta-noranta (creació de serveis i botigues en la majoria d'equipaments), es van aplicar a partir de l'any 2000 a Barcelona, però únicament s'estan començant a plantejar actualment a Itàlia. Per tant, en aquest aspecte, Itàlia portaria un retard d'entorn a uns vint anys respecte a França. Una situació que contribueix a crear una certa imatge desfasada i poc eficaç entre els visitants dels equipaments culturals nacionals italians.

Una imatge negativa que es corre el perill que es traslladi dels equipaments culturals a la imatge de la ciutat, invalidant, així, alguns possibles progressos aconseguits en altres àmbits.

L'aposta general per la comercialització no ha estat exempta de crítiques. Tot i que els museus han obtingut èxits importants en aquest camp, hi ha qui critica que els avanços s'hagin produït a costa de cedir a determinades pressions. Així, en primer lloc, la majoria d'institucions estudiades reconeix que l'augment que hi ha hagut en els últims anys en el número d'equipaments amb activitats comercial ha repercutit en una major competència. Una situació que segons alguns autors hauria generat un cert descens de la qualitat de les propostes (Martorella, 2002). Ara bé, la diferència entre els volums de negoci comercial generat pels museus nord-americans i el constatat en els museus europeus fa previsible una capacitat europea per al creixement en aquest camp.

La segona crítica important ha vingut derivada de la privatització que ha seguit a determinades apostes comercials. Hi ha fins i tot qui relaciona directament l'augment del número de museus amb la privatització progressiva de determinats serveis (Detheridge, 2001). La situació actual, però, sembla menys radical. Actualment, els centres culturals estan introduint noves fórmules que difícilment poden ser gestionades directament pel sector públic. Un dels millors exemples és la restauració. Si bé es pot plantejar que un museu gestioni directament una cafeteria, és més qüestionable que tingui la capacitat necessària per administrar un restaurant d'alta gamma (com per exemple el recentment inaugurat al *Musée du Quai Branly*). Ara bé, no tots els serveis es trobaran en la mateixa situació.

Novament la situació actual en els museus estudiats no sembla crítica. Sí que és cert que alguns equipaments han abusat de la privatització de determinats serveis, però també és cert que en la majoria de casos els serveis privatitzats són de creació recent. Per tant, la solució passaria per una reflexió àmplia, abans de qualsevol presa de decisions, entorn a si la millor solució és encarregar la gestió a altres organismes o l'equipament pot fer-se'n càrrec en intern. Un debat, aquest últim, que poques vegades es realitza, ja que hom tendeix a prioritzar la disminució de la despesa econòmica com a justificació del canvi en la gestió.

4.3.- IMPACTE URBANÍSTIC

Un cop vistes les repercussions que les polítiques culturals generen en el camp social i econòmic és el moment de passar a analitzar la seva influència en el terreny urbanístic. Com hem apuntat anteriorment, es tracta d'un dels camps on les expectatives creades acostumen a ser més grans. Les causes cal buscar-les en el fet que les actuacions físiques tendeixen a ser, a diferència de les socials o les

econòmiques, més evidents. Una situació que facilita la identificació dels progressos assolits.

Novament, però, existeix una manca important d'estudis que quantifiquin l'abast d'aquestes actuacions. Una situació que s'ha traduït en una convivència entre autors que apunten que les repercussions són extremadament importants i recerques que consideren que els efectes estan generalment sobrevalorats (Swindell & Rosentraub, 1998).

Actualment, les teories que relacionen la cultura (*arts*) i la regeneració urbana han guanyant pes entre els responsables de la planificació urbana. L'arquitectura s'ha transformat en una forma de comunicació que ha unit una funció consolidada (conservar i exposar) amb una funció simbòlica (requalificar i representar) (Monaci, 2005). En aquest sentit, hem constatat que per tal que una determinada aposta basada en la cultura assoleixi una repercussió important per a la imatge de la ciutat, la imatge i la promoció, per si soles, difícilment són suficients. És imprescindible que l'actuació immaterial també tingui algunes repercussions tangibles en l'espai públic (Ashworth & Voogd, 1994; Landry *et al.*, 1996).

Els canvis físics que porten associats qualsevol gran esdeveniment (inauguració d'una gran mostra, reordenació d'un espai, construcció d'un nou edifici, actuacions conjuntes amb el públic local), són l'acte que fa avançar l'acció (el drama) cap al desenllaç. Així, la celebració d'esdeveniments culturals, puntuals o permanents, es transformen en una eina extremadament efectiva com a catalitzador del procés de regeneració urbana (Getz, 1991; Roche, 1994; Hall, 1996; Hubbard, 1996).

L'ambició d'aquests canvis ha crescut en les últimes dècades. El pas de la consideració dels equipaments culturals de mers "dipòsits" de peces artístiques a elements fonamentals per al desenvolupament físic de la ciutat hi ha tingut molt a veure (Bradburne, 2000). Gràcies a aquest nou accent, els gestors culturals han pogut tenir accés a nous fons, fins i tot en moments de restriccions pressupostàries (Wyszomirski 1995, Strom, 2002).

Alguns dels equipaments estudiats són una bona mostra de les noves ambicions. Actuacions com la creació del parc de la Villette, pensat com element per revitalitzar el nord-est parisenc (35 hectàrees de jardins i dos grans museus nacionals), la restauració de la *Reggia* de Venaria Reale, dins d'un projecte d'articulació territorial de la perifèria torinesa (amb un cost superior als 200 milions d'euros) o l'aposta de Barcelona per situar alguns nous museus en emplaçaments perifèrics (Museu de la Música) són il·lustratius del canvi d'escala experimentat per les actuacions culturals. Un canvi que ha permès l'aparició d'equipaments culturals amb un impacte urbanístic anteriorment impensable.

D'aquesta manera, les institucions culturals es transformen cada cop més en un element fonamental per a la ciutat; són àrees d'oci urbà, que atreuen turistes, inversions, negocis, nous veïns o que contribueix a donar un impuls important a la convivència urbana, amb un evident efecte sobre el territori.

Ara bé, aconseguir unes repercussions importants sobre el territori requereix d'una sèrie d'elements complexos. En primer lloc, consensos amplis, no només de la classe política, sinó del conjunt dels ciutadans. Un requisit relativament fàcil d'obtenir gràcies a la vistositat del projecte (grandària, disseny, nom de l'arquitecte) i la "neutralitat" temàtica que habitualment tenen els continguts (difícilment algú s'oposarà a la creació d'un equipament cultural). Tot i aquesta senzillesa, serà fonamental una sòlida actuació de base, que creï consensos i que garanteixi la coherència de les diverses actuacions empreses (Ferrari, 2002). En aquest sentit, el treball de participació ciutadana emprés per Lille 3000 ha demostrat la viabilitat d'incorporar determinades propostes de la població en la programació de la celebració (vegeu fitxa L03).

En segon lloc serà imprescindible un projecte post-esdeveniment. Massa sovint els grans equipaments pensats per a usos temporals no defineixen o ho fan de manera abstracta, els seus usos futurs. En aquest sentit, entre les institucions estudiades és significatiu el cas d'alguns equipaments esportius de Torí com per exemple el *Palavela*. Tot i que el pla d'usos futurs especificava que l'equipament es destinaria a centre de patinatge, no tenia present l'escassa tradició torinesa en aquest esport, la manca de clubs esportius importants que donessin utilitat a l'equipament ni l'existència d'altres instal·lacions, més modestes i funcionals, dedicades a aquest ús. En conseqüència, la utilitat de l'equipament s'ha vist qüestionada i ha generat diverses polèmiques i problemes econòmics.

En tercer lloc, s'ha de procurar que els efectes, positius i negatius es reparteixin entre la ciutadania d'una àrea extensa. Massa sovint es tendeix a generalitzar l'impacte de la regeneració produïda per determinades actuacions que únicament beneficien un determinat segment de la població (Harvey, 1989; McGuigan, 1996). Un element que s'ha d'evitar si es volen aconseguir repercussions duradores i àmplies per a les ciutats. Entre les ciutats estudiades és il·lustratiu el cas de Gènova. La ciutat va acollir entre 1992 i 2004 una sèrie important d'esdeveniments puntuals, que es van centrar de forma prioritària en el centre històric. Aquesta decisió va servir, indubtablement, per millorar aquest espai, que precisava d'una intervenció. Ara bé, l'aposta quasi exclusiva pel centre de la ciutat ha despertat recels en altres zones, que també reclamen inversions similars. Una situació que hauria pogut evitar-se si, de bon principi, s'haguessin plantejat actuacions repartides per tota la ciutat.

A més, a nivell formal de les actuacions arquitectòniques, també existeixen elements polèmics. El principal d'ells és la tendència a considerar que les potencials repercussions de les intervencions poden ser amplificades a través de la imatge

arquitectònica de l'equipament, especialment si la genera un arquitectes de prestigi internacional. L'arquitectura pot esdevenir un factor que assumeixi un rol decisiu en el màrqueting. Aquest no és un fenomen recent; el museu Guggenheim de Nova York, obra de Frank Lloyd Wright, va obrir les seves portes el 1959 i el Centre Pompidou, de Renzo Piano i Richard Rogers el 1977. Ara bé, sí que és cert que en els últims anys s'ha assistit a un progressiu augment del pes de l'aspecte formal de les realitzacions arquitectòniques de les ciutats occidentals. Un fenomen que també ha afectat els equipaments culturals.

L'arquitectura s'ha transformat en una de les cartes de presentació dels diverses centres i per extensió, de les ciutats que els acullen, fins al punt que el continent assoleix major importància que les pròpies col·leccions. En aquest sentit, un exemple clàssic és el del Museu Guggenheim de Bilbao, obra de Frank Gehry, que ha esdevingut el símbol i la imatge per antonomàsia que el gruix de la població té de la ciutat. Més recentment entre els centres estudiats destaca, per l'aposta urbanística, el *Musée du Quai Branly*. El caràcter monumental de l'edifici, que inclou diverses places públiques, va ser durant molt de temps l'element més conegut i difós d'un museu que aixecava polèmiques per aspectes com el propi nom del museu o la procedència de les col·leccions (vegeu fitxa P12).

L'aposta per les transformacions urbanístiques com a element de promoció d'una ciutat no és unànime, fins al punt que diversos autors consideren que l'actual manera de vendre ciutat és carregant-se-la. Consideren que la nova arquitectura associada als equipaments culturals és una "catàstrofe urbana" (Guarrasi, 2002, p. 728) i que les solucions aplicades només creen edificis aïllats, que ignoren els problemes de mobilitat, relació amb l'entorn o gentrificació i que acaben destruint la trama urbana (Borja, 2002). Massa sovint, la sola firma d'un arquitecte reconegut permet fer la ciutat que els inversors o els polítics volen, no aquella més adient per les característiques de la pròpia ciutat. Als promotors els hi resulta més fàcil i menys compromès i les *stars* de l'arquitectura troben un terreny més abonat per lluir les seves elucubracions i desentendre's dels problemes col·lectius més reals i, per tant, més difícils de resoldre (Bohigas, 2004). Tot això sense tenir present que els ciutadans poden cansar-se d'una arquitectura monumental, que atreu excessivament l'atenció, però que molt difícilment desapareixerà o s'adaptarà a les modes (Rybczynski, 2003).

A més, s'ha de tenir present, com afirma Rosemberg (2000), que fitxar els caps dels grans projectes a l'estranger pot tenir una lectura negativa; la de mostrar una ciutat que no disposa de gent preparada per desenvolupar-los. En aquest sentit és significativa la "naturalització" de l'estranger que es va portar a terme al projecte Euralille, de la ciutat francesa de Lille. Per tal de mostrar la importància de la ciutat, es van presentar tots els professionals estrangers com a persones relacionades amb la ciutat. Així, els estrangers van passar a tenir vincles laborals, acadèmics, d'amistat o

d'estiueig a Lille. Una actuació que va contribuir a mostrar Lille com una ciutat atractiva.

De fet, en la recerca desenvolupada, hem pogut contrastar una certa tendència a apostar únicament per projectes aïllats, que no tenen present l'entorn i que tendeixen a un excés en la forma per superar aquesta mancança i obtenir repercussions visibles en termes d'imatge. Una situació que crea dificultats en els equipaments, ja que els obliga a uns esforços importants per tal de relacionar-se amb el seu entorn.

En altres casos, en canvi, les critiques de la població o dels experts se centren en la manca d'espectacularitat de l'actuació. En alguns àmbits es tendeix a considerar que sense una actuació extremadament vistosa d'arquitectes coneguts i reconeguts, és difícil assolir una projecció important. Entre els casos estudiats s'ha observat aquesta crítica a Torí. Les obres olímpiques de la ciutat, tot i recórrer a arquitectes d'indubtable vàlua (el més conegut fou Arata Isozaki), no van generar, pel perfil de les pròpies obres i el seu emplaçament, cap nova icona per a la ciutat (d'Orilia, 2005). El mateix s'ha comprovat a l'edifici del Museu de la Música de Barcelona, eclipsat per la presència d'edificis propers molt més visibles a nivell simbòlic; en la parisenca *Cité de l'Architecture et du Patrimoine*, que aspiraven a ser un nou referent de la ciutat i ha passat quasi desapercebuda o amb el projecte guanyador del Louvre Lens, que prioritza posar en relleu les obres i no pas l'arquitectura.

Un altre perill present en les actuacions arquitectòniques són les urgències, que serveixen per justificar operacions que, amb independència del discurs, no formen part del projecte de ciutat, ni proporcionen un desenvolupament òptim. Sovint únicament es busquen les àrees més fàcils, més centrals, més equipades o que ja tenen un potencial propi de desenvolupament. Entre aquests exemples trobem l'emplaçament del *Musée du Quai Branly*. Molt probablement hauria estat més profitós, més econòmic i s'haurien obtingut més repercussions a nivell local si el museu no s'hagués situat a escassos metres de la Torre Eiffel, sinó en un emplaçament perifèric. Apostes polítiques i de calendari van afavorir l'opció actual, sense que existís cap estudi d'impacte que l'aconsellés. Així, la utilitat a nivell urbanístic i d'imatge del territori del nou museu ha quedat limitada a la captació d'un públic majoritàriament turista i a la reordenació puntual d'un espai que, per la seva posició, molt probablement hauria acabat desenvolupant-se. Per tant, una possibilitat perduda d'apropar l'equipament a un públic poc habitual dels museus (més quan temàticament el museu es dedicat a les arts no europees) i de desenvolupar urbanísticament alguna àrea marginal.



Imatge 4.7.- Diversos exemples d'actuacions arquitectòniques empreses, en els últims anys, en les ciutats estudiades i que han estat criticades per ser poc espectaculars. De dalt a baix, la futura seu del Louvre Lens, que aposta per integrar-se en el paisatge (louvrelens.fr). El Palaisozaki de Torí, que va acollir diverses activitats esportives (geostudio.com). Auditori de Barcelona (a l'esquerra de la imatge), que queda en un segon terme davant el Teatre Nacional de Catalunya (al centre) i la Torre Agbar (a la dreta) (maps.google.com) i entrada a la *Cité de l'Architecture et du Patrimoine* a París, que s'allotja en una de les ales del palau de Chaillot, on gaudeix de poca visibilitat (maps.google.com). Malgrat les crítiques als aspectes formals, la majoria d'aquestes actuacions compleixen de manera notable amb les seves tasques.

La manca de consideració pels aspectes descrits anteriorment ha comportat que algunes de les actuacions desenvolupades hagi acabat convertida en el que s'anomena elefants blancs (*white elephants*). Obres costoses i inútils, que únicament serveixen per al lluïment temporal de la ciutat que les acull. Generalment són grans construccions, finalitzades a corre-cuita (de vegades amb defectes constructius importants), amb manca d'usos definits un cop acabat l'esdeveniment, realitzats en un moment o un lloc poc oportú i que atreuen gruixos importants d'inversió.

Aquests equipaments resultants poden mostrar-se, un cop acabat l'esdeveniment, deficitaris, amb costos d'explotació o d'amortització del deute extremadament elevats, distorsionant el territori o no responent a les prioritats socials menys vistoses, però més importants per a sectors amplis i necessitats de la població (Borja, 2004). És a dir, fins i tot quan a curt termini una obra sembla adient per a un territori (especialment si aquesta ha de servir per a un esdeveniment puntual) a mitjà termini pot mostrar-se problemàtica: costos de manteniment excessius, poca adequació als nous usos o competència amb altres projectes. Un fet que poques vegades es té present.

Les casuístiques de cada celebració tindran un paper important en el desenvolupament de l'esdeveniment; la celebració d'uns Jocs Olímpics requereix d'equipaments difícilment existents, mentre que un any temàtic pot aprofitar molta de la infraestructura existent. Ara bé, segons les dades que hem obtingut a través de la recerca, existeixen certes tendències a nivell local que poden influir en la presa de decisions entorn a l'aposta urbanística que es realitzarà.

Així, pel que fa als equipaments permanents estudiats, cinquanta-set (el 73% del total), estaven situats en edificis preexistents a la implantació del museu, mentre que únicament el 27% es localitzaven en edificis de nova construcció. Tot i que les dades no reflecteixen la situació complexa que es produeix en cada ciutat, resulta il·lustratiu que més de la meitat dels equipaments implantats en edificis de nova planta (un 11% del total), es trobin a Barcelona. Igualment és significatiu el baix percentatge de Torí, que tendeix a situar els seus equipaments en edificis històrics rehabilitats. Una mostra de com algunes ciutats han apostat per una determinada forma d'actuació.

S'ha de tenir present que les implantacions en edificis preexistents no suposen la simple instal·lació d'unes determinades col·leccions en un emplaçament, sinó que poden suposar canvis complexos. Un exemple pot ser el propi Louvre, certament instal·lat en l'antic palau reial, però amb una renovació importantíssima que quasi l'assimila a un edifici de nova construcció. Altres exemples en aquest sentit són el *Castello di Rivoli*, que acull un museu d'art contemporani; el palau nacional de l'Exposició Internacional de 1929, actualment seu del MNAC; l'antiga estació de ferrocarril que acull actualment el *Musée d'Orsay* o els palaus gòtics transformats en seu del Museu Picasso, entre molts altres.

Únicament en cinc dels equipaments estudiats podria considerar-se que les col·leccions ocupen un espai que no han alterat. Aquest és el cas dels parisencs *Musée Rodin* (tot i disposar d'una sala d'exposicions temporals de nova construcció) i *Musée de l'Homme* o dels torinesos *Borgo Medievale* i alguns museus hereus del període dels Savoia, com la *Biblioteca Reale*, els apartaments reials de la Mandria o fins a un cert punt, el *Museo Egizio* (tot i algunes actuacions puntuals de modernització).

Finalment, un altre element a tenir present és que les celebracions merament puntuals, sense un equipament permanent al darrera, per les seves pròpies característiques d'inversió, repercussió en els mitjans de comunicació i temps d'execució, acostumen a generar un benefici proporcionalment més elevat que no pas una obra singular (García, 2004). Ara bé, en el moment d'ambicionar un gran esdeveniment els punts crítics descrits anteriorment tampoc no s'acostumen a tenir presents.

Certament no passa el mateix en tots els casos, però és habitual que es prioritzi arribar a la data d'inici de la celebració amb les obres acabades, abans d'entrar en valoracions profundes de la seva utilitat futura. Aquest fet es tradueix en equipaments de nova planta que no tenen cap activitat assignada un cop clausurat l'esdeveniment. En aquest sentit és il·lustratiu que memòries com les del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 (Consell d'Administració, 2004), les de la Capital Europea de la Cultura de Gènova (Begossi, 2005) i Lille (Lille 2004, 2005) o la dels Jocs Olímpics de Torí (Castellani, 2006), no entressin a avaluar els usos futurs dels equipaments que havien ocupat.

La justificació habitual d'aquesta situació acostuma a ser que "la celebració únicament ha estat llogatera d'uns equipaments que pertanyen a la ciutat". Cert que sovint els equipaments els construeixen societats diferents a les que gestionen els esdeveniments (Infraestructures del Llevant S.A. pel cas del Fòrum, o l'Agencia Torino 2006, pel cas dels Jocs Olímpics de Torí), però això no hauria de ser excusa perquè l'esdeveniment es desentengués dels usos futurs dels equipaments que ha contribuït a generar.

En aquest camp també existeixen algunes experiències positives, com el cas de GeNova 2004, on la pràctica totalitat dels equipaments generats tenen un ús clar, o els preparatius dels 150 anys de la Unitat d'Itàlia, que preveu ocupar temporalment edificis ja previstos i que tenen un projecte futur ferm al darrera (seu universitària, oficines o museus).

Relacions entre polítiques culturals, museus i esdeveniments

Un cop vistos els comportaments generals, així com els principals problemes que generen les actuacions urbanístiques, és el moment de passar a realitzar una primera

anàlisi dels efectes concrets que les actuacions tenen sobre les diverses ciutats estudiades.

Un primer element a tenir present és que aquest tipus d'actuacions tenen una important tradició en les ciutats europees (Bianchini & Parkinson, 1993; Barke & Harrop, 1994; Griffiths, 1995; Kemp, 2004). Ja a inicis dels anys setanta es va produir una certa concentració d'artistes, sales i galeries en els espais centrals de les ciutats, cosa que va suposar un primer canvi urbanístic important. Ara bé, el canvi més recent en l'ús de les activitats culturals com a motor de la transformació urbana es va produir, a nivell europeu, a partir dels anys vuitanta (Evans, 2001; García, 2004; Hurstel, 2006). En aquell moment es van posar en marxa determinades actuacions, extremadament ambiciosos en termes d'inversió econòmica o repercussions per a les ciutats: el projecte *Grand Louvre*, la creació del Guggenheim Bilbao, la celebració dels Jocs Olímpics de Barcelona o les Colombiades de Gènova en són alguns exemples.

L'èxit d'aquestes actuacions va portar a plantejar la incorporació de les polítiques culturals en camps diversos, que sovint sobrepassen les motivacions merament culturals. Així, l'ús d'equipaments o esdeveniments culturals per a la rehabilitació d'espais degradats, com a element d'atracció de visitants, com espai d'oci o com a actuació far d'un determinat procés de renovació han passat a ser habituals (Monclús & Guardia, 2006). Alguns autors apunten com a causa d'aquest fet la capacitat de les polítiques culturals d'atreure població àmplia, recursos públics i privats i fins i tot empreses a uns costos econòmics i polítics fàcilment assumibles (Strom, 2002). El que és indubtable és que en els últims anys, quasi totes les ciutats amb una estratègia de renovació urbana en marxa han creat nous equipaments culturals potents (Landry, 2006). Aquest també és el cas de la gran majoria de ciutats estudiades.

En línies generals hem pogut observar tres grans models a partir dels quals les ciutats estudiades incorporen l'activitat cultural en els processos de regeneració urbana. Aquestes tipologies són similars a les que altres autors proposen per a altres contextos europeus, especialment el Regne Unit, on s'ha parlat de "*culture-led regeneration*". Un concepte que engloba diversos tipus d'actuació: escultures, estructures innovadores, edificis emblemàtics o celebracions de festivals (Evans & Shaw, 2004; Evans, 2005; Vickery, 2007). Concretament, els tres tipus principals d'usos de la cultura observats en les polítiques de regeneració urbana de l'àrea d'estudi són les següents:

- Regeneració conduïda per la cultura: en aquest model, l'activitat cultural és el símbol de la regeneració, que es dirigeix majoritàriament a un públic de perfil alt. Ara bé, generalment s'aposta per institucions poc propícies a afavorir la interacció amb la població del seu entorn més proper. Un exemple, estudiat, d'aquest tipus d'actuació seria la creació del MACBA i el CCCB a Barcelona (vegeu fitxes B12 i B08). En una línia similar trobaríem l'esdeveniment Fòrum Universal de les Cultures, que malgrat implantar-se en un espai perifèric de Barcelona va dirigir el gruix de les seves activitats a una classe mitjana alta

(fitxa B07). Finalment, un tercer exemple seria el nou museu d'art contemporani MAC / VAL a Vitry-sur-Seine (perifèria sud de París). Una actuació que si bé ambiciona arribar a un públic ampli, no ha creat els instruments necessaris per aconseguir-ho (fitxa P08).

- Regeneració amb participació de la cultura: es tracta d'un model en què l'activitat cultural està més integrada en el medi social i econòmic que l'envolta i aspira a contribuir, juntament amb altres actuacions, a la millora de la qualitat urbanística, social i econòmica de l'entorn. Entre els exemples estudiats trobem el parc i els equipaments museístics de la Villette, a París, que realitzen una programació voluntàriament variada i que aconsegueix una barreja de públics d'origens i procedències diverses (fitxa P17). El mateix objectiu, tot i que amb uns mitjans més modestos, és el que persegueix *la Condition Publique*, de Roubaix o la torinesa *Cascina Roccafranca* (T04). Així mateix, també hem observat aquest comportament en els esdeveniments puntuals, concretament en la celebració de GeNova 2004. Aquesta actuació es va plantejar com un pas més en la millora social, econòmica i urbanística del centre històric de la ciutat, tot contribuint a aquest objectiu gràcies a una programació variada (G05).
- Impacte poc visible: en aquest model l'activitat cultural no s'integra en cap estratègia de desenvolupament. El museu o esdeveniment actua de manera aïllada, fins al punt que quasi prescindeix del seu entorn, que només fa el paper de subministrador de visitant. En la majoria de casos aquest fet es deu a limitacions pressupostàries (Museu de Ciències Naturals de Barcelona, B15, *Palazzo Reale* de Torí, T19A). En altres casos es tracta d'una certa manca de vocació, que condiciona l'aposta per aquestes actuacions (*Musée d'Orsay*, P09).

Habitualment, la forma més comuna per incorporar les noves institucions culturals públiques en els processos de renovació urbana és la primera opció. Ara bé, difícilment la cultura complirà els seus objectius d'efecte multiplicador si es veu obligada a liderar un procés complex com és la transformació física, econòmica o social d'un espai. En conseqüència seria desitjable una major integració de museus i esdeveniments en polítiques més àmplies (el segon grup). Un primer pas, però, que no és suficient.

Massa sovint quan les polítiques culturals s'integren dins d'actuacions més àmplies únicament ho fan un cop els altres projectes ja estan en marxa. Es perd, així, la possibilitat de coordinar actuacions. Un punt necessari per a l'èxit del projecte, però que tal i com es veurà més endavant, es trobarà condicionat per la limitada tradició de col·laboració de les institucions culturals estudiades (vegeu apartat 7.1.- Competència i col·laboració).

Pel que fa a les institucions culturals que s'aïllen de l'entorn, la tendència constatada apunta cap a la seva progressiva disminució. Una situació que seria la desitjable, ja que l'aïllament suposa una important pèrdua d'oportunitats per desenvolupar determinades polítiques d'imatge de ciutat.

Per tant, els efectes de les polítiques culturals seran superiors quan les dimensions físiques, econòmiques i socials de la cultura s'integrin i funcionin de manera conjunta amb altres programes, públics o privats

Importància de l'emplaçament de l'actuació

L'elecció de l'emplaçament d'un determinat equipament o esdeveniment no és una qüestió que es pugui deixar a l'atzar. Són diversos els impactes que una institució pot generar en el seu entorn, així com els beneficis que pot extreure d'una determinada localització. Naturalment, existeixen una sèrie de repercussions que es produiran sigui quin sigui l'emplaçament elegit, però aquests efectes són minoritaris. Generalment, una localització beneficiarà l'equipament, la imatge, la població, l'economia o la composició social d'un determinat barri o fins i tot d'una ciutat. En canvi, altres localitzacions poden resultar contraproductes. Un element que s'hauria de valorar abans de decidir la implantació d'un nou equipament.

A nivell teòric, l'emplaçament d'un equipament culturals és possible en qualsevol lloc de la ciutat. Ara bé, són els centres consolidats els que localitzen el major número d'equipaments. Concretament, de les cinquanta-nou institucions territorialitzables que hem estudiat, quaranta-tres es localitzaven en espais centrals (73% del total), quatre més es trobaven en posicions perifèriques però fàcilment accessibles (8%, concretament els tres equipaments presents al parc de la Villette i el futur Louvre Lens) i només dotze (20%) ocupaven posicions clarament excèntriques (*Castello di Rivoli*, Fundació Miró, MAC/VAL, MNAC, *Musée Ixelles*, *Museo della Montagna*, *Museo dell'Automobile*, Museu de la Música, Museu del Futbol Club Barcelona, Museu d'Història de la Immigració a Catalunya, Museu Olímpic i de l'Esport i Palau de Versalles). En el cas dels esdeveniments puntuals estudiats, l'existència de diverses seus impedeix una classificació com l'anterior, tot i que la tendència constatada és una repartició per tot el territori, amb la permanència dels actes més representatius en els espais centrals.

Novament, com en el cas de les tipologies edificatòries dels museus, el cas de Barcelona és especialment significatiu, ja que existeix un número molt elevat de museus situats en posició excèntrica (tot i que formant certes agrupacions). Una mostra que apunta a una certa diferenciació del comportament dels equipaments culturals de la capital catalana, que aprofundirem més endavant.

Naturalment, hem de tenir present que les dades únicament fan referència a les institucions estudiades i que segurament si es comptabilitzessin totes les institucions els percentatges variarien. Ara bé, la mostra analitzada és suficientment representativa com per considerar la tendència prou vàlida. A més, els resultats coincideixen amb els oferts a nivell espanyol per García, Fernández & Zofio (2003), on es mostra un alt grau de concentració territorial de les institucions culturals entorn a unes poques àrees.

Aquesta situació seria conseqüència de les reticències dels equipaments culturals a l'anomenada "utopia cartogràfica", és a dir, l'absència de consum cultural de la població per falta de proximitat als equipaments en qüestió (Bios, 2001). Altres autors parlen de dilemes espacials (*spatial dilemmas*) per referir-se a les tensions entre centre i perifèria (Bianchini & Parkinson, 1993, p. 201). Com a conseqüència d'aquesta situació es tendeix a pensar que la millor solució passa per situar els equipaments o les celebracions puntuals en un lloc central. Així s'aconseguiria una economia d'escala i una certa accessibilitat igualitària per a tothom. Una situació que si bé hauria d'evitar marginalitzacions, ha comportat, a la pràctica, una concentració i homogeneïtzació de les apostes culturals, a costa de la diversitat i dels espais més perifèrics (Evans, 1999).

Un recent estudi del Consell d'Europa ha reafirmat aquesta percepció en mostrar que si bé la repartició dels equipaments culturals segueix, majoritàriament, una distribució basada en la població, la reafirmació del rol cultural de determinats espais, habitualment situats en les grans ciutats, limita la territorialització progressiva de les institucions (Conseil de l'Europe, 2002).

Existeixen, però, algunes experiències d'èxit que contradiuen aquesta visió basada en el centralisme. Una de les més significatives d'entre les analitzades és la del parc de la Villette, que inclou també dos grans equipaments museístics (*Cité des Sciences et de l'Industrie* i *Cité de la Musique*). Tot i que el seu emplaçament és central en el context de la regió Île-de-France, es troba en una situació completament perifèrica dins del context parisenc. Malgrat aquest fet, les dades demostren com -més enllà de les activitats de passeig diari, on lògicament els habitants dels barris propers són els més habituals-, la realització d'una programació convenientment difosa i variada aconsegueix atreure població del conjunt de l'àrea. Naturalment, la presència d'habitants dels districtes veïns és superior a la dels barris o departaments més allunyats. Ara bé, en conjunt, no s'observa una preeminència avassalladora del públic proper en detriment del d'altres parts de París (per a una informació detallada sobre els percentatges de visitants per districte vegeu fitxa P17).

Una situació similar a l'anterior és la del CosmoCaixa de Barcelona. Malgrat un emplaçament completament perifèric i amb problemes d'accessibilitat, gràcies a una efectiva oferta, combinada amb una bona campanya de comunicació, el Centre ha aconseguit situar-se com la segona col·lecció més visitada de Barcelona, amb més de dos milions de visitants anuals.

Un altre avantatge dels equipaments perifèrics acostuma a ser el seu menor cost. Un emplaçament central implica, generalment, unes despeses importants a nivell de sòl, que encareixen el cost final. Un fet que també es tradueix en un cost d'oportunitat elevat, ja que les mateixes sumes de diners, invertides en altres llocs, poden produir millors rendiments (Strom, 1999).

Finalment, segons les dades recopilades en la present recerca, la majoria d'equipaments coincideixen a afirmar que el gruix dels visitants prepara la visita. Per tant, coneix a priori l'equipament que es disposa a visitar. Estudis més amplis, realitzats únicament pels museus francesos, corroboren aquestes dades i conclouen que un 29% dels visitants no coneixia el museu abans de visitar-lo (aquest percentatge és especialment important en el cas dels museus regionals) (Mironer, 2001). Per tant, els visitants ocasionals que es podran captar gràcies a la simple presència central seran molt inferiors als que generarà una bona programació o la seva difusió; naturalment, sempre que existeixin unes mínimes facilitats d'accés.

No obstant aquest potencial teòric, continuen existint reticències a la implantació d'equipaments culturals en posicions perifèriques. A través de la recerca hem pogut observar com sovint el consumidor cultural no és un aficionat a les arts disposat a desplaçar-se on sigui per veure una obra determinada, sinó que busca una experiència d'entreteniment. Les dificultats d'accés a una determinada zona, la sensació aparent o real d'inseguretat o el deteriorament físic de l'espai, més habituals a la perifèria de les ciutats que no pas en la zones centrals, suposa un desavantatge que afecta les institucions instal·lades fora del centre. En aquesta situació es troba el barceloní CCCB, especialment de cara a captar públic local, reticent a visitar una institució emplaçada al Raval, o també algunes de les *Maison Folie* de Lille, igualment instal·lades en zones en curs de rehabilitació i tradicionalment excloses de les visites del gruix de la població.

El mateix es pot afirmar a nivell d'una possible creació d'un districte cultural o almenys, de l'existència d'una certa oferta complementària. Un emplaçament central d'una determinada institució cultural té més possibilitats de generar sinergies amb l'entorn que no pas un emplaçament perifèric; la majoria de comerç, restauració, espais d'oci o fins i tot centres de recerca acostumen a localitzar-se en els centres urbans. En conseqüència, els esdeveniments o museus instal·lats en emplaçaments perifèrics acostumen a trobar-se aïllats i han de crear ells mateixos (o contribuir a crear a llarg termini) una oferta capaç de complementar la visita a la institució cultural (per a més informació vegeu apartat 4.2.1.- Impacte en la producció). En aquest sentit són il·lustratius dos casos torinesos. Mentre el *Polo Reale*, situat al centre de la ciutat, planteja un districte cultural basat en la coordinació de l'oferta existent, un dels problemes de la *Reggia* de Venaria Reale, situada a la perifèria de Torí, és la manca d'oferta complementària per als seus nombrosos visitants (vegeu fitxes T19A i T23).

Un tercer punt en què l'emplaçament perifèric surt en desavantatge és a nivell d'obtenció de recursos. Les institucions localitzades en emplaçaments centrals acostumen a gaudir de major visibilitat, principal element que demanen les empreses patrocinadores per tal de rendibilitzar la seva inversió (Strom, 2002, p. 10). En conseqüència és més factible que els diversos patrocinadors aportin quantitats (o n'aportin de majors) destinades a un espai central, que no pas a un equipament perifèric (si no es tracta d'un equipament altament especialitzat, que presenti sinergies concretes amb els patrocinadors o bé d'una empresa arrelada a un territori concret). Aquest punt es pot observar clarament a través de les diferències de patrocini existents entre equipaments que pertanyen a una única administració. Aquest és el cas de *Genova Musei* o dels museus de l'Institut de Cultura de Barcelona. En tots dos casos, hem pogut comprovar com els organismes de coordinació afavoreixen els museus centrals amb més patrocini que els perifèrics.

En cap cas, però, aquestes dificultats haurien de condicionar la instal·lació de determinades institucions en espais perifèrics, ja que si bé les dificultats existents són diverses, els beneficis en termes d'impacte urbanístic, econòmic o social són, tal i com hem exposat, massa importants com per deixar-los de banda.

En els últims anys, tot i algunes reticències, hem observat una progressiva tendència a la implantació d'institucions culturals en les perifèries de les ciutats. Un fet, impensable uns anys abans, que es va iniciar a partir dels anys vuitanta, primer als Estats Units i posteriorment a Europa (Strom, 2003, p. 247).

Ara bé, en la majoria dels casos estudiats, aquests nous equipaments perifèrics són de titularitat municipal o regional. Centres com el Museu de la Música, el Museu Olímpic i de l'Esport o el Museu d'Història de la Immigració a Catalunya, tots tres emplaçats en àrees de la perifèria de Barcelona, són de titularitat municipal. La torinesa Cascina Roccafranca o la restauració de la *Reggia* de Venaria Reale, tot i ser possibles gràcies a l'ajuda de programes de la Unió europea, es van impulsar des d'ajuntament i regió. El MAC / VAL, emplaçat a la perifèria de París, és una iniciativa de la regió.

Les institucions privades i les estatals encara presenten certes reticències a instal·lar-se a les perifèries i prefereixen el centre de la ciutat. Ho demostra el fet que la majoria de noves apostes estatals creades en la zona d'estudi s'han implantat en terrenys centrals. Aquest és el cas dels francesos *Musée du Quai Branly*, *Cité de l'Immigration* i la *Cité de l'Architecture*, localitzats, especialment els dos primers, en emplaçaments centrals parisencs. Tot i això, s'estan produint els primers canvis, tant a nivell estatal (creació del *Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée*, a Marsella), com a nivell privat, amb algunes interessants experiències com el CosmoCaixa a Barcelona, o les torineses *Fondazione Sandretto Re Rebaudengo* o la *Fondazione Mertz*, situades totes elles a la perifèria.

En una situació perfectament comparable a la dels museus trobaríem la distribució de les altres institucions culturals estudiades; els esdeveniments puntuals. Emplaçaments perifèrics quan les actuacions són d'iniciativa municipal (Fòrum Barcelona 2004, Lille 3000, *World Design Capital* o 150 anys de la Unitat italiana). Emplaçaments centrals quan la iniciativa es finança a través de fons estatal (*GeNova 2004* i Olimpíada cultural de Torí 2006) o privat (Europalia).

Un cas a part seria el de Lille 2004, on el paper del territori i el de l'Estat van ser quasi equilibrats. En aquest esdeveniment podem observar un quasi equilibri entre les actuacions centrals (*Tri Postal*) i les perifèriques (*Maison Folie*), per bé que tampoc podem considerar del tot perifèriques les *Maison Folie*. Si bé és cert que en el context local la majoria d'aquests equipaments s'emplaçaven en àrees perifèriques, la voluntat metropolitana de la celebració les situava, habitualment, en una àrea central a escala regional.

Per tant, hem pogut resseguir entre les institucions estudiades una diferenciació evident entre les actuacions de caràcter municipal, més diversificades i amb major tendència a implantar-se a les perifèries urbanes, i les intervencions estatals i privades, més reticents a abandonar el centre de les ciutats. La causa d'aquest fet la situaríem, en gran part, en les majors competències i inquietuds respecte al territori que tendeixen a tenir els ens municipals. Un fet que comporta una recerca activa de nous instruments, entre ells les polítiques culturals, que serveixin com a motor o complement d'actuacions ambicioses de renovació física, econòmica i social d'àrees àmplies. En canvi, les actuacions estatals i privades, malgrat els canvis puntuals que han aplicat en els últims anys, buscarien un benefici més en clau de gestió de l'herència cultural, de visibilitat i de prestigi. Dues estratègies diferents, però basades totes dues en l'ús de les polítiques culturals per influir en la imatge. Ja sigui de manera més directa en el cas de les administracions estatals i privades o a través de la intermediació d'actuacions diverses de millora en el cas dels agents locals.

Aquesta divisió resulta, però, i fins a un cert punt, il·lògica. Com demostren diversos exemples estudiats, l'emplaçament central no suposa automàticament que els equipaments culturals hagin de renunciar a tenir qualsevol tipus d'impacte sobre un territori ampli. Actuacions estudiades com ara el treball puntual amb associacions de la perifèria, desenvolupat pel Centre Pompidou (per exemple amb motiu de la mostra *Africa Remix*), la col·laboració puntuals amb associacions de l'entorn que realitza el CCCB o la participació en programes educatius de zones d'educació especial que ha emprés la GAM, són bons exemples de la possibilitat, des d'un emplaçament central, d'arribar a contextos més amplis.

Igualment una actuació en un emplaçament perifèric pot aportar retorns d'imatge importants. Aquest ha estat el cas de diverses *Maison Folie* implantades en l'entorn de Lille (Roubaix, Tourcoing o Lambersart), que han aconseguit ser conegudes a tota la

regió. El mateix succeeix amb grans esdeveniments puntuals com el Fòrum Universal de les Cultures, que tot i tenir un èxit matisat, va aconseguir posicionar una zona perifèrica de Barcelona en la mentalitat del gruix de la població catalana (Paül, 2005a).

Tanmateix, i malgrat aquestes constatacions generalment observades, la diversitat en les ambicions, mitjans i objectius dels diversos equipaments estudiats impedeix arribar a unes conclusions invariables sobre quin emplaçament, central o perifèric, suposa la millor inversió pública. És indubtable que la situació de determinats equipaments emblemàtics en zones plenament consolidades (cas per exemple del Museu Barbier – Mueller d'Art Precolombí de Barcelona o del parisenc *Musée du Quai Branly*) tenen un impacte sobre la regeneració del territori quasi nul·la. Equipaments d'aquestes característiques haurien estat més rendible en un emplaçament perifèric, tot i que l'emplaçament hagués pogut afectar la tipologia del visitant o obligar l'equipament a un esforç comunicatiu i programàtic superior per donar-se a conèixer.

En conseqüència, seria desitjable la reflexió entorn a l'emplaçament dels diversos equipaments i esdeveniments. Si bé és cert que algunes actuacions poden tenir la seva lògica en un centre consolidat, aquest fet no s'hauria d'utilitzar per descartar l'estudi d'altres àrees. L'aposta per a la solució fàcil que suposa un emplaçament central, amb les rendibilitat a curt termini en termes d'imatge que acostumen a tenir associades, suposa, generalment i a mig termini, un important cost d'oportunitat derivat de la pèrdua de la possibilitat d'intervenir en àrees on l'actuació resultaria més útil en aspectes socials, econòmics i urbanístics; en definitiva, en tres àrees que resulten fonamentals per a la creació d'una determinada imatge de ciutat.

Recopilació de l'apartat

Com hem anat apuntat tot al llarg del present apartat, els efectes que les institucions culturals tenen sobre el territori en general i la ciutat en particular poden arribar a ser localment importants. No obstant, no hem de perdre de vista que en la majoria de casos aquestes actuacions s'engloben dins de projectes més amplis, en què el pes de les polítiques pròpiament culturals és escàs. En conseqüència hem de ser conscients que per aconseguir retorns importants en termes d'imatge, les diferents polítiques culturals s'hauran d'integrar dins d'actuacions el més àmplies possibles. Una situació que lamentablement hem pogut observar que, avui per avui, molt pocs cops es dona entre els equipaments estudiats

Les polítiques culturals, per si soles, no poden ser la solució a qualsevol tipus de problema. Molts processos no es poden abordar des de la sola política cultural, sinó que precisen d'actuacions fermes en diversos fronts, en què la cultura s'hi ha d'integrar com un agent més. En aquest sentit, els grans esdeveniments acostumen a tenir, per la seva pròpia ambició i disponibilitat pressupostària, una major capacitat per a liderar o participar en condicions d'igualtat en processos de canvis amplis del territori. No

obstant, els museus i els altres equipaments culturals també hi poden jugar un paper qualitativament important.

La transformació física d'una ciutat, com per exemple el cas analitzat de Torí, de pas de ciutat industrial a terciària, constitueix un fenomen de llarga durada, format per un seguit d'actuacions diverses, entre les quals hi ha un bon nombre de culturals. En aquest sentit, és cert que la renovació del sistema museístic torinès, la restauració del seu patrimoni històric o l'aposta decidida per esdeveniments puntuals de caràcter cultural (Olimpíada cultural, *World Design Capital*, 150 aniversari de la Unitat italiana) han tingut molt a veure amb el canvi experimentat per la ciutat. Però també és cert que aquestes actuacions difícilment haurien aconseguit el seu objectiu si no s'haguessin integrat en un procés més ampli que inclou projectes com el soterrament de la línia ferroviària, la transformació de fàbriques abandonades en espais útils per a la ciutadania, la creació del metro o les actuacions en barris problemàtics.

La mateixa afirmació es pot fer per a altres casos. A Barcelona els Jocs Olímpics del 1992 no van ser més que la confirmació una tendència cap a la terciarització que ja funcionava implícitament. La idèntica observació és vàlida a escales més petites. Roubaix no hauria canviat la seva imatge industrial si les polítiques culturals (Mediateca, Museu de *la Piscine* i equipament polivalent de *la Condition Publique*) no s'haguessin inclòs en una política econòmica, urbanística i sobretot social molt més àmplia. En aquest sentit, les polítiques culturals no poden canviar el futur d'una àrea, però sí actuar com impulsores, afiançadores i acceleradores de les transformacions.

En línies generals, com hem mostrat al llarg del capítol, hem pogut corroborar que per tal que les actuacions urbanístiques relacionades amb les polítiques culturals tinguin la major influència possible en termes d'imatge de ciutat és recomanable que es donin una sèrie de situacions:

- Apostar per una decidida i unitària implicació política. El consens en la decisió de les línies generals de les actuacions és fonamental per al seu èxit.
- Evitar prendre les decisions únicament per convenciments personals o polítics. Prendre com a referència estudis precisos, actualment encara escassos, que tinguin presents diverses possibilitats per a cada una de les actuacions (emplaçament, públic al qual es dirigeix o relacions amb l'entorn, entre altres).
- Buscar la complicitat i coordinació dels diferents agents. No només dels propis serveis municipals (bàsica), sinó d'altres administracions, del sector privat i sobretot dels habitants de l'entorn en què es pretén desenvolupar les polítiques culturals.
- Emmarcar les actuacions, fins i tot aquelles puntuals, en estratègies de llarga durada.
- Emplaçar les institucions en espais on el seu ús sigui el més efectiu possible. No buscar únicament espais centrals, que garanteixin amb relativa rapidesa

l'èxit de visitants i de visibilitat, sinó buscar actuacions més complexes, però amb major potencial d'èxit.

- Apostar per construccions formals basades en la qualitat de l'entorn i no únicament en criteris estètics.

A partir d'aquestes consideracions podem afirmar que entre les actuacions de nova creació estudiades hem constatat una progressiva presa de consciència de la necessitat de complir aquests requisits, tot i que el camí que resta per recórrer és encara llarg; tant per la presència d'iniciatives que tot i ser de creació recent, obeeixen a models caducs, com per la lentitud en la necessària transformació de les mentalitats de les institucions ja consolidades.

En aquest sentit destaca el paper pioner que juguen en la modernització de les actuacions els diferents organismes municipals, molt més actius i innovadors que no pas les inversions estatals, que continuen sent més tradicionals. Un dels exponents més visibles d'aquest fet és la localització dels diversos equipaments. Malgrat que és indubtable que en els últims anys quasi totes les ciutats amb una estratègia de renovació urbana han vist sorgir nous equipaments culturals centrals, també és cert que les administracions municipals de tota l'àrea estudiada acostumen a invertir, cada cop més, en les perifèries. En canvi, com ja hem dit diverses vegades, l'Estat i els actors privats tendeixen a ser més propicis a apostar per actuacions implantades en els centres de les ciutats. Una interessant mostra de com sovint són les administracions locals les que tendeixen a desenvolupar les actuacions més innovadores en el camp urbanístic.

Un excel·lent exemple, que mereix una menció especial, és el cas de Barcelona, innovador per dos aspectes: el recurs a edificis de nova construcció per acollir les noves institucions culturals i la seva implantació en emplaçaments perifèrics. Una aposta decidida que contrasta amb la més tradicional existent en el context francès, impulsada sobretot per les ambiciosos actuacions estatals (implantades majoritàriament en nuclis centrals), o la més heterogènia italiana, en què el paper de l'Estat és molt poc dinàmic.

En línies generals i en tots els contextos estudiats, hem trobat, però, una mancança principal: la inexistència de dades que permetin quantificar, realment, les repercussions que les diverses actuacions urbanístiques relacionades amb les polítiques culturals suposen per a la ciutat. Un fet que contrasta amb la tradició nord-americana de quantificació quasi obsessiva dels impactes, de qualsevol tipus, que generen les actuacions culturals. Una tradició que hauria de ser en part adoptada en el nostre context. Només així es podria disposar d'instruments objectius que ajudessin a l'obertura de mires i recolzessin abandonar les actuacions tradicionals per passar a apostes innovadores, més rendibles en termes socials, econòmics i urbanístics, amb el benefici consegüent per a la imatge de la ciutat.

4.4.- RECOPILOCIO

Com hem mostrat al llarg del capítol, les polítiques culturals poden tenir repercussions importants en camps directament relacionats amb la qualitat de les ciutats. La transformació física d'un espai, la renovació dels serveis, la superació dels conflictes, el refús a les diferències o la manca d'expectatives d'una determinada àrea, no es poden combatre únicament mitjançant declaracions de bones intencions o campanyes de comunicació. Calen accions decidides encarades a canviar, de forma efectiva, un determinat territori. En aquest sentit, com hem mostrat, les polítiques culturals poden ser un perfecte instrument per implementar (naturalment de manera coordinada amb altres iniciatives) canvis en la mentalitat de determinades zones.

Ara bé, perquè el recurs a les polítiques culturals com a element de canvi del territori tingui èxit serà necessària una clara voluntat per adaptar l'actuació al context en què s'implanta. Massa sovint els agents impulsors aposten per seguir cegament camins marcats amb la mera esperança que el que ha tingut èxit en altres territoris en pot tenir en el propi. Aquest fet no suposa, tampoc, intentar crear únicament actuacions de bell nou. És fonamental aprendre de les experiències portades a terme en altres localitats, però sempre tenint present les característiques de la pròpia àrea.

Tal i com hem exposat al llarg del present capítol, són diverses les estratègies que les ciutats estudiades han emprés en els últims anys, habitualment amb uns resultats interessants. Malgrat aquesta constatació hem d'incidir en què la majoria d'actuacions han suposat un risc escàs: jugaven sobre segur. Inversions com la creació del *Musée du Quai Branly* a París, el Museu Barbier-Mueller d'Art Precolombí a Barcelona o la renovació de *Palazzo Madama*, el *Polo Reale* o el *Museo Egizio* de Torí, així com diversos esdeveniments puntuals, molt especialment els anys temàtics, tendeixen a resultar poc innovadors en el context urbà i només aporten millores puntuals a zones ja consolidades. En conseqüència, es perd una valuosa oportunitat d'actuar sobre noves àrees.

Naturalment, la implantació d'una determinada actuació en una zona no consolidada suposarà reptes més grans, com la necessitat d'un major esforç per arribar al públic, un desafiament important en termes d'accessibilitat o l'obligació de plantejar-se quines seran les activitats d'oci associades que es podran oferir als possibles visitants. Elements que en la majoria d'espais centrals són fàcils de solucionar, però no en els perifèrics.

Hem pogut observar com de mica en mica, sota l'impuls majoritari de les institucions municipals, en les darreres dècades s'ha trencat una certa tradició de concentrar els equipaments culturals en els centres de les ciutats per passar a implantar-los en posicions més perifèriques. Aquesta tendència, però, no ha arribat encara als agents privats ni tampoc a la promoció estatal, que segueix apostant majoritàriament pels

emplaçaments centrals. Una de les raons principals d'aquest fet és que els retorns en termes d'imatge i de prestigi, a curt termini, són molt superiors al centre. Una situació que sovint decanta la balança per aquestes localitzacions.

Ara bé, hem constatat com els visitants tendeixen a desplaçar-se expressament fins al museu per realitzar una visita, ja que exceptuant casos molt puntuals, coneixen prèviament la institució. Per tant, la capacitat d'atracció de públic depèn en gran mesura de la pròpia atracció de la institució, més que no pas de la seva simple localització; naturalment, sempre que existeixi una mínima facilitat d'accés i serveis.

A més, l'impacte que un determinat equipament pot generar en un espai central consolidat és, generalment, molt inferior al que podria produir aquell mateix equipament en una posició perifèrica; no tant a nivell econòmic, però sí en el camp urbanístic i social. Un fet que hauria de convèncer els promotors, especialment estatals i privats, per apostar per actuacions més coratjoses.

Algunes institucions, majoritàriament municipals, ja han emprés aquest camí. Entre els casos estudiats resulta especialment significatiu el de l'Ajuntament de Barcelona, tant amb la seva aposta per edificis de nova construcció per acollir institucions culturals de nova creació, com per la situació perifèrica en què se situen moltes d'aquestes actuacions. Una iniciativa recent, de la qual no es disposa de dades quantificables malgrat el potencial que tot indica que tindrà aquesta actuació.

Altres institucions, molt especialment l'Estat francès, es mostren més reticents en apostar per emplaçaments perifèrics. El mateix es podria afirmar en relació a la iniciativa privada, generalment implantada en emplaçaments centrals. Referent precisament a la indústria privada hem d'apuntar que a diferència del que es pot observar en altres contextos (especialment els Estats Units), en l'àrea del present estudi el seu progrés tendeix a ser limitat, tant en quantitat d'iniciatives com en riscos assumits. Una situació que combinada amb la descrita anteriorment deixa, a la pràctica, la innovació en matèria de polítiques culturals només en mans de les administracions públiques locals.

Aquesta percepció ve reforçada pel fet que les administracions locals són les que destinen més recursos a cultura. Podem considerar positiu que siguin les administracions que destinen majors recursos les que realitzen les apostes més innovadores. No obstant això, una major valentia en les actuacions de l'Estat, així com dels agents privats, seria plenament desitjable de cara a optimitzar i difondre entre el més gran nombre de població possible els beneficis associats a les polítiques culturals. Si no és així, es corre el risc que les institucions culturals siguin meres apostes elitistes, allunyades de les necessitats del gruix de la població.

Un altre element fonamental a tenir present per tal d'assolir els màxims beneficis possibles serà la capacitat de la institució per a autoregular-se. Una condició imprescindible per realitzar una programació àgil, capaç de respondre ràpidament a les demandes de parts importants de població. En aquest punt, al contrari del precedent, hem observat com són els equipaments estatals francesos i sobretot els privats, els qui acostumen a tenir més assumida aquesta necessitat d'autonomia. En canvi, les institucions municipals acostumen a delegar algunes funcions a organismes que les federen (Institut de Cultura de Barcelona, *Genova Musei*, *Fondazione Torino Musei*). Un element que treu agilitat a la presa de determinades decisions, especialment en el camp de la comunicació (entès com publicitat, horaris, abonaments o tarifes). L'element positiu és que en la majoria d'institucions estudiades s'ha observat una progressiva presa de consciència respecte a aquesta mancança. Un primer pas per a solucionar el problema.

Un tercer punt imprescindible per a l'optimització de les repercussions de les polítiques culturals és la necessitat de crear canals que permetin un intercanvi constant d'informació, valors o tecnologia entre les institucions i la població. Aquest punt s'hauria de traduir en el foment de la participació del públic o en la posada en marxa d'accions àmplies de promoció i comunicació que permetessin a les institucions conèixer i adaptar la programació a les demandes del públic. Dins d'aquest camp no hem observat diferències significatives entre titulars, però sí entre països. Així, en línies generals, podem afirmar que els museus francesos són els que disposen d'eines més elaborades per conèixer l'opinió del públic. En la banda oposada, les institucions italianes i les celebracions puntuals són les que presenten més deficiències, sense que malauradament s'hagi observat cap voluntat de millora durant el període en què hem realitzat la recerca. De fet, aquest és, dels tres camps que hem destacat com a necessaris per a una optimització de les relacions entre institució i territori, el que presenta, en línies generals, més mancances. Per tant, una millora en la relació entre institucions culturals i població seria plenament desitjable.

Ara bé, de ben poc serviran les iniciatives anteriors si les polítiques culturals no s'inclouen dins d'actuacions més àmplies en què forçosament han de participar agents forans al món cultural. Aquesta és, precisament, una de les principals mancances observades en les institucions estudiades, sorprenentment de forma més destacada entre les del sector públic on és poc habitual trobar relacions fortes i sobretot voluntàries entre agents d'una mateixa àrea.

L'afirmació anterior és igualment vàlida per a les relacions de les institucions amb organismes oficials i ciutadans. Els lligams únicament s'estableixen quan existeix un ens superior (Pla Estratègic, Centre de Coordinació, Oficina Conjunta) que coordina les actuacions. Hem observat, però, com la seva efectivitat és discutida des de moltes institucions singulars, que consideren l'existència d'alguns ens més com una imposició que no pas com una possibilitat real de col·laboració.

En línies generals hem observat com existeixen dos grans tipus de mecanismes de coordinació: horitzontals (amb una presència destacada de petites unitats interdependents) i vertical (amb presència del sector públic oficial). Quan s'aposta pels grans equipaments (habitualment estatals), la cadena vertical triomfa, tot i que no sempre es demostra com la més efectiva. Si s'aposta per una ordenació més fragmentada, basada en petits equipaments, les dues cadenes col·laboren. En línies generals, les institucions italianes són les que tenen, almenys a nivell institucional, una major predisposició a col·laborar, ja sigui en xarxes horitzontals o verticals, tot i que sovint els resultats són poc efectius. En la resta de l'àrea estudiada, les col·laboracions són poc visibles i generalment de caire vertical. A més, aquest és un camp on no s'observa pràcticament cap voluntat de millora. Un element que hauria de canviar de cara a la integració efectiva de les polítiques culturals en actuacions més ambicioses i amb majors beneficis.

Pel que fa a les relacions de les institucions culturals amb el sector privat, tendeixen a ser més nombroses en les institucions amb èxit de públic. Hem observat com aquesta afirmació també és vàlida per a les actuacions realitzades a través de conveni (patrocini, col·laboració, mecenatge, marxandatge o lloguer d'espai) i per les contractualment deslligades de la institució (comerç i restauració exterior). Només en aquelles institucions en què l'emplaçament presenta particularitats evidents, aquesta correlació no es dona: llunyania de l'espai construït al Palau de Versalles i la *Reggia* de Venècia Reale, situació enmig d'un parc per a la Fundació Miró o impossibilitat de desenvolupar comerç en l'entorn al *Musée Rodin*, entre altres. Per tant, podem apuntar que la majoria d'institucions estudiades no busca la col·laboració amb el sector privat, sinó que únicament gestiona l'interès del sector privat. En conseqüència podem considerar que resten possibles alguns progressos en el camp de la col·laboració públic – privada, generalment en tot l'àmbit de la recerca.

Un sector especial dins d'aquesta relació entre institucions culturals i agents del territori és el turisme. La importància d'aquest sector ha anat en augment, fins al punt que avui representa un camp important tant per a la majoria d'institucions culturals com per a les ciutats que les acullen.

Com defensen diversos autors, la cultura pot ser considerada com un producte bàsic dins del turisme i un dels que té una millor imatge (Origet du Cluzeau, 2006). En conseqüència, té un efecte evident sobre la imatge de la ciutat. No tant en termes directes (visitants atrets únicament per un atractiu cultural), sinó en l'impacte que les institucions culturals tenen en la construcció i localització en el mapa mental d'un determinat objectiu. Una imatge que, a més, no només té repercussions a nivell de turisme (d'oci, de congressos o de negocis), sinó també en la captació d'empreses, inversions o població. Només així s'explicaria els esforços importants que absolutament totes les ciutats estudiades estan realitzant per potenciar la seva vessant turística i posicionar-se com a destinació cultural.

Ara bé, aquesta importància del turisme cultural en la ciutat no sempre té la seva traducció en les institucions culturals. En la majoria d'elles el pes del turisme és merament testimonial davant del públic local. Un element que la majoria d'institucions estudiades ha reconegut i que té la seva traducció en una programació, comunicació i objectius que poques vegades van dirigides al turisme. Únicament en algunes institucions el turisme pot ser vist com un públic potencial, de cara al qual s'hi treballa. Aquest és el cas, sobretot, dels grans equipaments nacionals francesos com el Louvre, Versalles o el *Musée d'Orsay*, amb el matís important que aquests equipaments depenen, en gran mesura, dels ingressos de venda d'entrades (majoritàriament a turistes) per er quadrar els seus pressupostos (en gran part autofinançats). A més, hem pogut observar com en línies generals, especialment en alguns nous equipaments i en els esdeveniments puntuals, hi ha una certa sobrevaloració de les repercussions que el turisme pot generar. En aquest sentit és molt significatiu que els fracassos en les projeccions de visitants d'alguns grans esdeveniments com el Fòrum Universal de les Cultures de Barcelona 2004 o l'Exposició Universal de Hannover del 2000 es produïssin, precisament, per la manca de turistes.

Per tant, exceptuant uns pocs casos francesos, en la majoria de ciutats hi ha una disfunció important entre el discurs de l'administració (promocionar el turisme cultural) i el discurs de les institucions culturals (fidelitzar el públic local). Una mostra evident de les necessitats de coordinar les polítiques entre agents a la qual fèiem referència anteriorment.

Una altra àrea, relacionada amb l'anterior, en la qual també és imprescindible una millora de cara a optimitzar les repercussions de les polítiques culturals en la ciutat i la seva imatge és en la realització d'estudis (i fins i tot en l'elaboració de metodologies) que ofereixin dades contrastades dels efectes reals de les institucions culturals. Actualment només un número molt limitat d'equipaments disposen de dades relatives a l'impacte que generen en el seu entorn. Entre els casos positius destaquen el museu Guggenheim Bilbao (molt probablement per influència directa de la fundació mare, nord-americana) i el parc de la Villette. Aquests dos exemples poden ser considerats excepcionals. En conseqüència, podem apuntar que una de les principals mancances de l'àrea analitzada és la inexistència d'estudis que avaluïn, de forma quantitativa i qualitativa, els retorns que una institució cultural té en el territori.

Actualment únicament existeixen dades, no sempre públiques, referents a les activitats que són responsabilitat directa de l'equipament cultural (grau de satisfacció, procedència, edat). Sobre els efectes generats fora de la institució pràcticament ho desconeixem tot. Aquesta manca d'estudis detallats, tant a priori com a posteriori, impedeix definir fins a quin punt una determinada aposta cultural pot contribuir a millorar un aspecte concret. Els grans esdeveniments puntuals i algunes candidatures no reeixides (Sion 2006) sí que disposen, en canvi, d'estudis d'impacte econòmic. Ara bé, el fet que habitualment es realitzin immediatament després de la clausura de la

celebració condiona enormement els resultats, ja que no permeten ni actuar durant l'esdeveniment, ni tampoc observar l'efecte a llarg termini.

Aquesta constatació és una de les diferències principals que s'han observat entre l'àmbit d'estudi i altres àrees, especialment del món anglosaxó. En aquell context sobretot als Estats Units, la quantificació dels impactes generats com a forma de justificació d'unes inversions públiques, que a més, han de resultar rendibles, és vista com una acte imprescindible. Únicament les empreses i individus privats es poden permetre, amb els seus diners, realitzar inversions que segueixin el seu propi criteri i prescindin d'avaluacions del retorn generat. La situació és completament diferent en l'àmbit d'estudi. Les inversions públiques tendeixen a prescindir de qualsevol tipus d'avaluació mentre les privades, paradoxalment tot sovint per imperatiu legal, són les que han de justificar els beneficis que aporten les seves inversions en matèria cultural. En aquest sentit, una millora del coneixement de la rendibilitat que les inversions públiques europees generen seria plenament desitjable, no només per millorar l'eficàcia de les actuacions empreses, sinó per motius de transparència.

A més, hem de remarcar, de nou, que les polítiques culturals, per si soles, tenen un pes limitat en el conjunt de la ciutat. Per assolir els seus objectius han de formar part d'actuacions el més àmplies possibles, que en garanteixin la seva efectivitat. Un element que les avaluacions també hauran de tenir present, ja que tot i que afegirà complexitat a l'anàlisi, resultarà imprescindible per conèixer, realment, els impactes de les institucions culturals en el conjunt de la ciutat.

Per tant, a tall de conclusió, podem apuntar que vistes les diverses actuacions estudiades és necessària una progressiva conscienciació de la necessitat d'ampliar l'àrea d'actuació de les polítiques culturals, així com de l'avaluació de les seves repercussions, per tal de poder assolir un nivell que garanteixi l'optimització dels beneficis possibles per a la ciutat. Actualment, malgrat algunes apostes innovadores principalment de les institucions municipals, les actuacions tendeixen a ser excessivament conservadores i constituir poca cosa més que versions diferents d'una mateixa aproximació (l'intent de potenciar, regenerar o desenvolupar una àrea concreta). La innovació, el canvi i l'originalitat poden ser també camps a través dels quals un territori pot assolir l'èxit, però tot sovint manca voluntat innovadora entre els impulsors: creativitat dins d'unes polítiques suposadament creatives excessivament centrades en la repetició de models ja experimentats.

5.- INSTRUMENTS DE PROMOCIÓ BASATS EN LES POLÍTIQUES CULTURALS

Com hem apuntat al llarg dels capítols anteriors, especialment en la introducció teòrica, el màrqueting, entès com a funció de les organitzacions i conjunt de processos per crear, comunicar i lliurar valor als clients i per gestionar les seves relacions mitjançant procediments que beneficiïn l'organització i tots els interessats, es considera, actualment, com un element fonamental perquè una determinada actuació cultural tingui èxit. En el present capítol ens centrarem en l'anàlisi, a partir de casos d'estudi, de les estratègies de promoció que apliquen els equipaments culturals. Per a un major aprofundiment en els exemples citats, es recomana la lectura del volum II.

Som conscients que el màrqueting dels equipaments culturals és únicament un element més en les diferents campanyes d'imatge que les diferents ciutats estudiades porten a terme per atreure públic, inversions o atenció. De fet, la influència de la promoció serà limitada si no va acompanyada d'altres iniciatives més àmplies com ara facilitats d'accés, presència en xarxes nacionals o internacionals, visió a llarg termini, consens polític o administració eficaç, entre altres. Donat, però, aquest ampli ventall, en el present capítol ens centrarem únicament en una sèrie d'aspectes concrets del màrqueting de les diverses institucions.

Concretament, abordarem els cinc aspectes que segons la bibliografia més representativa condicionen l'accés a un equipament (Pommerehne & Frey, 1993; Greffe, 1999; Zan, 1999):

- La facilitat per obtenir informació sobre els continguts i serveis
- La comprensió de les col·leccions
- L'accessibilitat a les institucions
- Els aspectes lligats als costos de l'entrada.
- La capacitat de comunicar l'experiència viscuda

Cada un dels cinc apartats que conformen aquest capítol es dedicarà a un d'aquests aspectes. Així, el primer apartat el dedicarem a analitzar els principals instruments a través dels quals una determinada actuació cultural arriba a un públic ampli. Segons el treball de camp desenvolupat, aquests instruments són bàsicament tres. En primer lloc, el recurs a la publicitat; en segon lloc, l'ús de la *publicity*, és a dir, l'aparició en els mitjans de comunicació com a notícies, mai com a publicitat, d'informació generada des de la pròpia institució cultural i finalment, la creació d'esdeveniments puntuals com element de promoció d'una determinada institució.

En el segon apartat, ens ocuparem de les actuacions adreçades a augmentar el nombre de visitants. Sobre la base de la informació recopilada en els diversos

equipaments estudiats, podem classificar el gruix d'aquestes actuacions en dues categories: les destinades a eixamplar la base de població que visita l'equipament i les enfocades a fidelitzar els públics ja existents.

El tercer apartat es dedicarà als nous serveis que els diferents equipaments han passat a oferir, especialment en l'última dècada, per tal de millorar l'accessibilitat als centres. Es tracta d'actuacions diverses, adaptades a cada cas concret, que han generat una millora evident de la imatge dels equipaments.

En el quart apartat, apuntarem les actuacions relacionades amb les polítiques tarifàries. S'ha comprovat que poden tenir un paper important com a atractiu o desincentiu de la visita a un equipament cultural, per la qual cosa hem considerat adient incloure-la en aquest epígraf dedicat al màrqueting.

Finalment, en el cinquè apartat descriurem aquelles actuacions en què la difusió passa pels comentaris que els propis visitants fan en el seu cercle més proper; pel boca-orella. Aquestes actuacions, difícils d'encarrilar, gaudeixen de gran credibilitat i poden causar, com es veurà, l'èxit o el fracàs d'un esdeveniment.

5.1.- POLÍTQUES DE DIFUSIÓ

Fins als anys noranta, la promoció dels diferents equipaments culturals havia estat força limitada tant en recursos com en ambicions territorials. De fet, en la majoria d'equipaments, la comunicació es limitava a la publicació de tríptics merament informatius, escrits pels propis responsables i disponibles exclusivament *in situ*.

A partir dels anys noranta la situació canvia. Progressivament, els diversos equipaments aposten per la publicitat, l'esponsorització, les relacions públiques i el màrqueting directe. Aquest fet suposava un avanç important en la qualitat de la informació generada. Ara bé, exceptuant alguns equipaments punters (Centre Pompidou, Louvre, *Musée d'Orsay*), es tractava d'una promoció dispar, desordenada, encara sense uns objectius clars i que tendia a ignorar la imatge de marca de la institució (Caldwell, 1999).

La millora de la difusió de la imatge a partir dels anys noranta va ser molt ràpida, influïda en gran mesura per la pròpia evolució general de les campanyes de comunicació (Puig, 2003). Ara bé, també cal reconèixer que en algunes de les ciutats analitzades, hi van tenir una especial incidència determinats grans esdeveniments puntuals (com ara el bicentenari de la Revolució francesa a París o Jocs Olímpics de Barcelona '92), que van ajudar a implementar tècniques de promoció a gran escala que serviren, posteriorment, de "mirall" a bon nombre d'equipaments culturals permanents. Una mostra més de les relacions existents entre els esdeveniments ocasionals i els equipaments permanents.

Concretament, els canvis que es van començar a aplicar en els anys noranta van venir motivats per la coincidència d'una sèrie de factors dins de l'administració pública i del sector privat. A nivell d'administració pública es van donar tres circumstàncies remarcables. En primer lloc, la progressiva incorporació dins dels equipaments culturals de noves activitats, habitualment explotades pel sector privat i fins aquell moment poc presents en els equipaments i esdeveniments culturals, com ara serveis de restauració, botigues o venda per correspondència. En segon lloc, pel convenciment polític que les diverses institucions havien d'obrir-se a nous segments de públic per ampliar, així, el seu públic de base i oferir un servei més universal. Finalment, per la voluntat de rendibilitzar políticament i econòmicament algunes ambiciosos actuacions empreses, la més significativa de les quals va ser la del *Grand Louvre*, fet que obligava a engegar campanyes comunicatives cada cop més complexes per justificar les inversions realitzades.

La conseqüència d'aquests tres factors va ser un canvi radical en la concepció que les diverses institucions tenien del visitant, que va passar a ser considerat més en termes de clients que no pas de públic. És a dir es va abandonar una actitud passiva davant d'un públic que accedia als equipaments per decisió pròpia per entrar en una etapa activa de captació de nous visitants (Greenhill, 1995).

Pel que fa a nivell privat, l'activitat de diverses empreses turístiques, especialment tour-operadors, va contribuir a crear una nova imatge de les institucions culturals. Fins als anys noranta, la majoria d'equipaments culturals no es plantejaven la possibilitat de comunicar les seves activitats més enllà del públic local (Fourteau, 2006). En conseqüència, la seva capacitat per influir en el públic allunyat de la seva seu física era pràcticament nul·la, fet que deixava via lliure a les diverses empreses turístiques per crear, sota criteris propis, la imatge dels diversos equipaments culturals.

Aquesta situació ha canviat. Com es veurà en aquest mateix capítol, l'aparició d'internet i la realització puntual de determinades actuacions ha donat, a la majoria d'equipaments culturals, la possibilitat d'adreçar-se a un públic territorialment més dispers. Un fet que ha ajudat a augmentar el control que les diverses institucions tenen sobre la seva imatge, tot i que el rol que juguen les empreses del sector turístic continua sent importants.

Sobre aquesta sèrie de factors, la comunicació dels diversos equipaments va anar evolucionant fins al punt de poder considerar que entorn a l'any 2000, la pràctica totalitat dels equipaments estudiats, amb major o menor ambició, tenien en marxa actuacions en el camp de la imatge.

El canvi, però, no s'ha aturat i actualment existeixen nous aspectes que cal tenir present. En primer lloc, la multitud de senyals, tant d'institucions culturals com d'altres productes en general, que actualment arriben, de forma simultània, als diferents

receptors, fet que dificulta la capacitat dels diferents equipaments culturals per arribar al públic (Rosemberg, 2000). Així mateix, cal tenir present els nous mitjans tècnics incorporats en els últims anys en tot allò referent a la comunicació. En són un bon exemple qüestions tan allunyades com les visites guiades, les audioguies, els bitllets conjunts, els rodatges de pel·lícules, el *merchandising*, les pàgines web, els estudis de públic o les col·laboracions amb patrocinadors, entre moltes altres activitats.

D'aquest manera el progressiu canvi en les tendències ha comportat que la comunicació s'assimili cada cop més a un procés de negociació en el qual ja no està en joc només la imatge del propi equipament, sinó factors més amplis, que poden anar des d'elements tradicionals com ara el nombre de visitants, fins a elements més nous com la disponibilitat de partides econòmiques específiques destinades a la comunicació, les facilitats per difondre un determinat missatge o la capacitat d'organitzar activitats concretes.

Com a conseqüència de tot això, els mitjans utilitzats per difondre la imatge de cada institució són molt diversos. Amb tot, a través del treball de camp hem pogut arribar a detectar dues tipologies que sobresurten: l'ús d'estratègies relacionades amb la publicitat i el recurs als mitjans de comunicació. En aquests dos aspectes centrarem el que restà d'aquest apartat.

5.1.1.- Publicitat

En la present recerca, entendrem com a publicitat qualsevol actuació comunicativa engegada per una institució, de forma directa o amb col·laboració amb tercers, amb l'objectiu de difondre un missatge concret per atreure visitants, inversions o l'atenció dels mitjans de comunicació. Es tractarà, en general, d'actuacions que suposaran una despesa econòmica directa per a la institució, tot i que en moments puntuals es poden firmar convenis que alleugerin aquests costos.

Hem de tenir present, però, que una identitat basada únicament en la imatge, com ho és la publicitària, tendeix a esgotar-se ràpidament. Exceptuant alguns casos en què la durada d'una campanya ha estat extremadament llarga (com ara el conegut "I♥NY" o "Barcelona posa't guapa"), aquest esgotament obliga a una renovació constant del missatge i a la recerca de nous mitjans per difondre'l.

Ara bé, hem pogut observar que existeix un número limitat de canals a través dels quals els equipaments culturals difonen les seves campanyes publicitàries. Cada un d'ells presenta una sèrie d'avantatges i inconvenients que, en línies generals, presentem en la taula 5.1.

TAULA 5.1.- AVANTATGES I INCONVENIENT DELS DIFERENTS MITJANS PUBLICITARIS

Mitjà	Exemples	Factors a favor	Factors en contra
Anuncis en mitjans de comunicació			
Premsa	<i>Fondazione Torino Musei, Genova Musei, Museu de la Música</i>	Fidelitat de lector i prestigi del mitjà	Arriba a un màxim del 50% de la població
Revistes	Fundació Joan Miró, <i>GeNova 2004</i> , Lille 2004	Coneixement del segment precís al que es dirigeix	Molt especialitzat i car comparativament
Televisió	Fòrum Universal de les Cultures, MNAC, <i>Musée du Quai Branly</i>	Arriba a quasi tota la població i té un format que permet explicar el producte	Cost molt elevat (producció i emissió) i impacte del zapping
Ràdio	<i>Cité des Sciences et de l'Industrie</i> , CosmoCaixa, Museu de Ciències Naturals	Poc zapping i els missatges poden ser extensos a costos relativament baixos	Poca audiència i escàs seguiment dels anuncis
Publicitat en la via pública			
Cartells, banderoles, opis...	Centre Pompidou, Museu Olímpic i de l'Esport, <i>Palazzo Madama</i>	Permet situar-se territorialment prop del lloc d'interès	Poc impacte entre els transeünts
Promocions especials			
Permanents: Relacionats amb la venda d'entrades	<i>Galleria Sabauda</i> , MNAC, Museu de Ciències Naturals	Ajuda a captar nou públic	Poca tradició en aquest tipus de campanyes
Puntuals: gratuïtat, actuacions emblemàtiques	<i>Museo Egizio, Palazzo Bianco, Palazzo Madama</i>	Atreu l'atenció del públic i dels mitjans de comunicació	Pot arribar a cansar el públic
Internet			
Pàgina web	Quasi tots els equipaments estudiats	Facilitar l'accés del públic a informació diversa i àmplia	Poca capacitat d'incidir en públic que no estigui interessat per la institució
Creació de llistes, publicitat	Louvre, <i>Musée du Quai Branly</i> , Museu Egipci	Permet interactuar amb el públic. Comunicació directa	Només arriba a aquell públic que ha mostrat interès per la iniciativa
Material imprès			
Tríptics, díptics, flyers, revistes	Quasi tots els equipaments estudiats	Edició àmplia a costos relativament econòmics	Poca eficàcia per arribar al públic final

Font: Elaboració pròpia a partir de Puig, 2003

Tot i que, tal com hem dit, l'ús generalitzat de la publicitat és relativament recent, l'hem trobada en gairebé tots els casos d'estudi, fins al punt que tendeix a ser la fórmula més habitual de promoció. Una bona mostra de la importància que ha assolit la publicitat és el fet que de les noranta-una institucions estudiades, únicament dues renunciaven, parcialment, al seu ús: els monuments estatals italians i la Torre Eiffel. En tots dos casos, com veurem tot seguit, la renúncia venia motivada per causes externes ben diferents.

En el cas dels monuments italians de propietat estatal, gestionats pel *Ministero per i Beni e le Attività culturali*, el problema es troba en una limitació legislativa que únicament autoritza campanyes publicitàries finançades per un agent privat. La situació, unida a la poca agilitat dels mecanismes que podrien fer possible aquest finançament extern, suposa que siguin ben pocs els equipaments estatals que arriben a realitzar campanyes publicitàries.

En el segon cas, la Torre Eiffel, els seus responsables han renunciat voluntàriament a realitzar grans campanyes publicitàries. La principal raó, prou inhabitual, és el reconeixement mundial del monument, unida a la impossibilitat física d'acollir-hi nous visitants. Dos factors que condicionen les polítiques dirigides a captar nous públics (vegeu fitxa P18).

A continuació analitzarem en detall cadascuna de les estratègies publicitàries que hem identificat, tot citant alguns exemples puntuals. Per a una informació detallada dels aspectes esmentats vegeu volum II.

Anuncis en mitjans de comunicació

Una de les tipologies més recurrents a l'hora de donar a conèixer una determinada institució cultural és a través dels anuncis de pagament en mitjans de comunicació. En línies generals es tracta d'anuncis que serveixen per promocionar activitats puntuals i poques vegades es promociona la institució pròpiament dita.

Generalment, la presència en mitjans de comunicació acostumen a ser de dos tipus: mitjançant conveni entre la institució i el mitjà de comunicació o a través del pagament directe del cost de l'anunci.

El primer grup acostuma a ser el més habitual. Es tracta d'establir un acord entre una institució cultural i un mitjà de difusió per tal de promocionar el primer a canvi de beneficis econòmics (exclusivitat en la gestió d'un aspecte), fiscals o d'imatge per al segon. Pel que fa als anuncis de pagament, acostumen a ser escassos. Normalment estan limitats a grans equipaments amb un pressupost important (tot i que només hi recorren en moments molt puntuals), així com als grans esdeveniments puntuals, que tendeixen a utilitzar aquesta fórmula de manera més recurrent.

El mitjà més habitual en aquest tipus d'anuncis acostuma a ser la premsa (en alguns casos, com Barcelona i París, especialment la de distribució gratuïta). Són diversos els equipaments estudiats que han firmat convenis, normalment puntuals, per inserir anuncis en aquests mitjans: *Cité de la Musique*, *Musée Guimet*, Museu Olímpic i de l'Esport o Museu de la Música.



Imatge 5.1.- Dos exemples d'anuncis publicats en la premsa. A l'esquerra el del *Museo Egizio* de Torí ("Dossier piú". Suplement de *La Stampa*. 05/07). A la dreta, anunci de la imminent inauguració del Fòrum Universal de les Cultures de Barcelona (*La Vanguardia*, 08/05/04)

Pel que fa a les revistes, el cost més alt de les insercions publicitàries les fa encara menys accessibles i per tant, menys habituals. Existeixen, però, dues excepcions. La primer són aquells casos puntuals en què es publiquen articles que tracten temàtiques coincidents amb una activitat que desenvolupa la institució. Un bon exemple és el conveni firmat entre el Museu d'Història de Catalunya i diversos suplementos de diaris de Barcelona. En aquest cas, s'establí que tot al llarg d'un any s'alternarien una sèrie de reportatges sobre els diversos monuments gestionats pel museu, realitzats per periodistes dels mitjans i publicats de forma gratuïta, amb anuncis de pagament finançats pel museu. L'objectiu que se seguia era que els anuncis actuessin de recordatori del reportatge, multiplicant així l'impacte en el lector. També hem trobat exemples d'actuacions d'aquest tipus en altres equipaments com el CCCB, el Louvre o *Palazzo Madama*.

El segon cas d'utilització de les revistes com a suport publicitari el constitueix les aparicions de determinats grans museus en suports relacionats amb els viatges: revistes gratuïtes d'hotels o de companyies aèries o ferroviàries. Un bon exemple és la difusió que fa la Fundació Miró en la revista de la naviliera Transmediterrànea, que intenta captar el públic que utilitza el vaixell per arribar a Barcelona.

Per la mateixa lògica d'encariment del producte, els anuncis en televisió són encara menys habituals. Són molt poques les institucions que poden fer front als alts costos de producció (els costos d'emissió podrien assumir-se mitjançant convenis similars als existents en la premsa). De fet, dels casos estudiats, només tenim constància de tres equipaments que hagin emès anuncis a televisió. Dos d'ells gràcies a convenis amb grups audiovisuals: el MNAC, en agraïment als patrocinadors (B19) i el *Musée du Quai Branly* (P12), en el moment de la seva inauguració. El tercer museu és el CosmoCaixa (B09). En aquest darrer cas va ser la solvència econòmica de la institució impulsora la que va fer possible una campanya que va coincidir amb la inauguració.

Un altre cosa és l'impacte real d'aquests anuncis en relació amb el seu cost. De fet, en el cas del MNAC, els responsables del museu afirmen que no van notar un increment perceptible en el número de visitants. En els altres dos casos, en coincidir la campanya publicitària amb la inauguració, es fa difícil dir si efectivament els impactes van ser importants o el factor novetat hi va jugar un rol més destacat.

Pel que fa als grans esdeveniments, malgrat els pressupostos clarament superiors, el seu comportament respecte a les aparicions en televisió és similar al dels museus. De fet, l'ús que aquestes institucions realitzen dels anuncis en televisió és extremadament limitat. De fet, entre els diversos esdeveniments estudiats només Europalia (Br01), Torino 2006 (T09) i el Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 (B07) van disposar de campanyes de televisió. En el cas dels dos primers esdeveniments, els anuncis van ser possibles gràcies a la firma de convenis de col·laboració amb entitats audiovisuals que cedien els espais gratuïtament.

El període d'emissió dels anuncis acostuma a ser breu. Generalment no inclou tot el període de celebració, sinó que es concentra en els moments previs a la inauguració, quan s'utilitza per escalfar motors. De fet, l'única campanya televisiva relativament àmplia va ser la desenvolupada pel Fòrum. L'ús que aquest esdeveniment va fer de la televisió es pot considerar com una estratègia poc habitual, tant per la durada, com pels mitjans i ambició. Concretament, el gruix de la campanya de difusió del Fòrum en televisió la van formar tres campanyes televisives d'àmbit estatal, amb unes tres-centes difusions i un cost d'uns dos milions d'euros per cada una d'elles. A més, es va firmar un acord amb la televisió internacional francòfona TV5 per difondre diversos anuncis a nivell internacional. Malgrat aquests importants recursos assignats no es van aconseguir els objectius marcats, com demostra el fet que en el moment d'iniciar la celebració els continguts de l'esdeveniment continuessin sent pràcticament

desconeguts (Paül, 2005a). Aquesta situació va portar a la realització de dues noves campanyes televisives suplementàries, amb l'esdeveniment ja en marxa: una desenvolupada per l'Ajuntament de Barcelona i l'altra pel propi esdeveniment. Les dues campanyes presentaven les activitats concretes de l'esdeveniment i van obtenir millors retorns. Per tant, malgrat que és cert que la televisió permet arribar a un públic ampli, no és menys cert que el contingut, que no entrarem a avaluar, també és fonamental per aconseguir els objectius marcats.

Finalment, la inserció de publicitat en la ràdio s'ha utilitzat en la majoria d'esdeveniments puntuals i en un nombre reduït d'institucions permanents (*Cité des Sciences et de l'Industrie*, Fundació Miró, MNAC, *Musée d'Orsay* i Museu de Ciències Naturals). La majoria d'institucions coincideixen a afirmar que és un mitjà que ofereix un molt bon retorn en relació amb el cost de la inserció publicitària. Habitualment aquest tipus de campanyes obeeixen a convenis amb empreses del sector, tot i que puntualment alguns equipaments també endeguen campanyes de pagament (cas del Museu de la Música).

Per tant, en línies generals, podem concloure que tot i que els mitjans de comunicació poden ser un bon instrument per difondre les activitats realitzades, existeixen limitacions pressupostàries o de capacitat d'arribar a firmar convenis amb empreses audiovisuals que dificulten l'accés de moltes institucions a aquests mitjans. Per aquest motiu, l'impacte real de les campanyes en els propis habitants de la ciutat pot ser elevat (si la campanya és continuada, variada i convenientment planificada), però únicament en casos excepcionals podrà arribar a tenir influència en els no residents en la ciutat.

Publicitat en la via pública

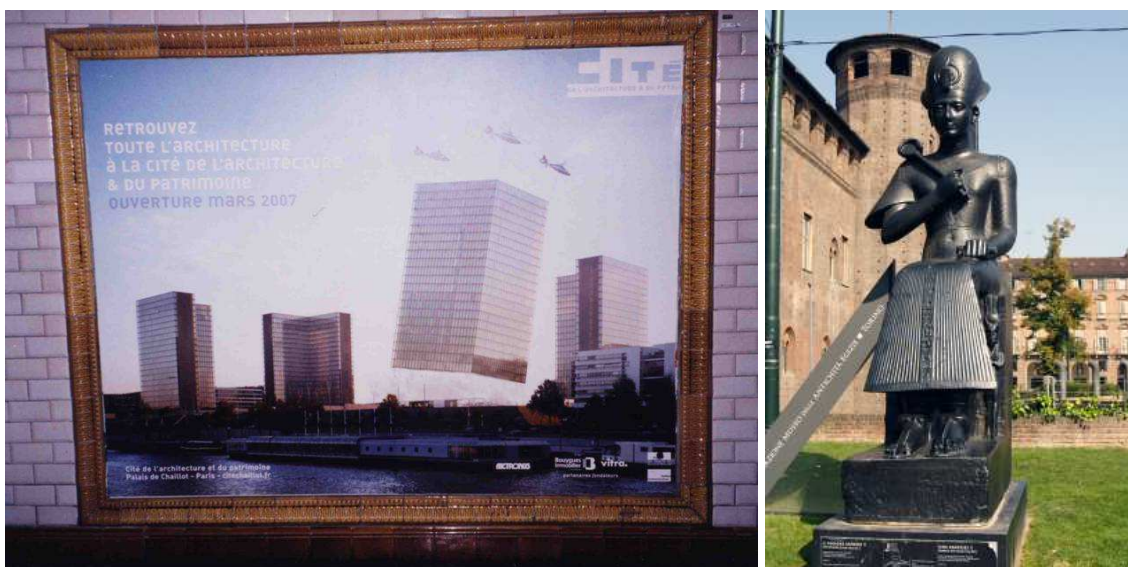
El recurs a la presència publicitària en la via pública acostuma a ser més habitual. Les institucions estudiades recorren a elements extremadament variats: des de banderoles, opis o tòtems, als més tradicionals cartells en marquesines o botigues, passant per anuncis en mitjans de transport, lones a l'exterior del museu o altres actuacions extraordinàries puntuals.

A diferència de les altres actuacions, la inserció d'espais publicitaris en la via pública acostuma a estar, en tota l'àrea d'estudi, extremadament regulada. Aquest fet implica que els espais en els quals es pot inserir publicitat són limitats, més si tenim present que habitualment no estan reservats en exclusiva als equipaments culturals, sinó que s'ofereixen lliurement a tot tipus de promoció, tant pública com privada.

En aquest sentit, un bon exemple de la competència existent és la que es dona per aconseguir els suports publicitaris del metro de París. Aquests espais s'han demostrat una excel·lent eina de comunicació, fet que els transforma en objecte de disseny de

múltiples institucions culturals, que competeixen pels millors emplaçaments. A més, també són diverses les empreses privades que aspiren a col·locar els seus anuncis en aquest mateix espai. En conseqüència, un bon nombre d'equipaments, que potencialment tindrien capacitat per anunciar-se en aquests espais, finalment no hi poden accedir. Malgrat aquestes limitacions el número de campanyes en la via pública és important i són diversos els equipaments estudiats que hi recorren.

Territorialment, les campanyes tendeixen a desenvolupar-se en els espais centrals de les ciutats, molt freqüentats i per tant, amb possibilitats d'assolir una repercussió importants. Aquest aspecte és especialment significatiu en el cas de la *piazza Castello*, lloc central de Torí, que no només aplega publicitat exterior dels equipaments presents (*Palazzo Reale, Armeria Reale, Biblioteca Reale, Archivio di Stato* i *Palazzo Madama*), sinó que acull elements promocionals de museus més allunyats, com el *Museo del Cinema*, les exposicions del *Museo di Antichità* i una reproducció d'una escultura del *Museo Egizio*, a més de punts d'informació de diferents celebracions puntuals (Jocs Olímpics d'hivern o Universiades).



Imatge 5.2.- Dues imatges que il·lustren la diversitat d'estratègies per difondre l'activitat cultural en la via pública. A l'esquerra, publicitat del metro de París que anuncia la propera inauguració de la *Cité de l'Architecture et du Patrimoine* (elaboració pròpia, 11/12/06). A la dreta, reproducció a grandària real d'una estàtua del *Museo Egizio*, instal·lada al centre de Torí com a reclam per visitar el museu (the3travellers.blogspot.com)

En canvi, no es fàcil trobar campanyes desenvolupades fora del centre de les ciutats. En aquest sentit, un bon exemple és la que es va realitzar el Museu de la Música tot coincidint amb la seva reobertura. La difusió es va fer, principalment, a l'entorn de l'antiga i la nova seu, totes dues localitzades en emplaçaments perifèrics. La campanya anava dirigida al públic de proximitat; tant el que assitia a l'antiga seu com el situat entorn al nou emplaçament (B16).

Una característica important d'aquest tipus de publicitat és que s'utilitza sobretot per a la promoció d'activitats puntuals. Aquest fet, bastant comú en totes les campanyes publicitàries, és encara més clar en els anuncis de carrers. De vegades pot ser utilitzat per difondre serveis nous, com per exemple els abonaments per a estudiants que van crear el Louvre i el *Musée d'Orsay*. Però, sobretot, és especialment eficaç en la difusió d'exposicions temporals (*Cité des Sciences et de l'Industrie*, MNAC, *Museo di Antichità*, Museu Picasso, *Palazzo Brischerasio* o *Villette*, entre molts altres).

Les campanyes adreçades a enfortir la marca del museu o equipament queden gairebé limitades als períodes propers a les inauguracions o reobertures. Així va passar, per exemple, amb la *Cité de l'Architecture*, el Museu Olímpic i de l'Esport o la reobertura de *Palazzo Madama*. Un cas similar va ser el de les primeres campanyes, genèriques, d'alguns dels esdeveniments puntuals estudiats, com el Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 o *GeNova04*, que es van preocupar més per difondre el nom i el logotip relacionat amb l'esdeveniment que no pas els seus continguts, fet que posteriorment va condicionar la idea que el públic en general es va fer de l'esdeveniment.

De fet, només hem trobat una única campanya genèrica que es basés en les col·leccions permanents: la desenvolupada pel MNAC en base a les seves col·leccions permanents. Ara bé, també és cert que el poc temps transcorregut entre la conclusió de les obres de renovació del museu i l'inici de la campanya (escassament tres anys), fa possible assimilar aquesta actuació com una promoció directament relacionada amb la inauguració del museu.

Per tant, si considerem la inauguració o la creació d'una celebració com un esdeveniment en si mateix, podem concloure que la majoria de promocions es basen en l'intent d'atreure l'atenció cap a una determinada institució cultural mitjançant l'ús de la novetat i excepcionalitat de l'actuació proposada; ja sigui mitjançant una activitat temporal o la difusió d'una novetat pensada per romandre en el temps.

Aquesta tendència a promocionar únicament activitats puntuals, juntament amb el fet que rarament arribin a un públic no present físicament en la ciutat, fa que l'impacte de les campanyes realitzades en la via pública acostumi a limitar-se als presents; siguin residents habituals de la ciutat o simples visitants. De fet, tot sovint els beneficis en termes d'imatge que aporten les diverses campanyes no provenen de la visita directa que una persona fa a un determinat equipament, sinó de la idea que un simple vianant extreu del conjunt d'inputs que li arriben: un resident pot augmentar l'autoestima per la seva ciutat si veu que s'hi realitzen diverses activitats, un visitant pot marxar de la ciutat amb la idea que es tracta d'una ciutat dinàmica o un visitant puntual pot plantejar-se retornar atret per una sensació de que allí "passen coses".

En aquest sentit, no deixa de ser significatiu que una de les actuacions promocionals més àmplies desenvolupades en la via pública fos la desenvolupada a Torí amb motiu dels Jocs Olímpics del 2006 i coneguda com a *Look of the city*. Es tractava d'aprofitar la forta presència de locals i estrangers en els carrers de la ciutat per difondre'n els seus principals atractius. S'utilitzava, per tant, un element de promoció local no només per arribar als propis residents, sinó també als visitants forans, amb la intenció d'aprofitar el ressò dels Jocs per tal d'aconseguir una difusió important de la ciutat.

Aquesta ambiciosa actuació, repetida posteriorment de manera més modesta durant les Universiades del 2007, va consistir a distribuir, per tota la ciutat, un número important d'objectes (banderoles, escultures, lones o rètols lluminosos) que anunciaven la celebració dels Jocs i promocionaven, al mateix temps, els principals atractius de Torí. Aquesta actuació, per la seva extensió i contundència (el color predominant era un vistós vermell) va suposar un impacte important entre els visitants ocasionals atrets per la celebració dels Jocs Olímpics d'hivern. L'èxit de la iniciativa ha portat a que Vancouver, pròxima seu dels Jocs Olímpics d'hivern, es plantegi la possibilitat de portar a terme una actuació similar (per a una informació detallada sobre l'actuació, vegeu fitxa T05).

Promocions especials

Les promocions especials consisteixen en un seguit d'accions que permeten fer arribar l'oferta de determinats equipaments a un públic concret, el qual, sense aquest incentiu, difícilment hi accediria. Els mitjans a través dels quals cada institució publicita aquestes promocions especials es poden agrupar en dos tipus d'actuacions: permanents i puntuals.

Pel que fa a les activitats permanents, hi incloem la majoria de promocions relacionades amb les possibles combinacions del bitllets d'entrada, com ara:

- Entrades conjuntes a diverses activitats de la institució (la més habitual és col·lecció permanent + exposició temporal)
- Descomptes per titulars de determinats passis: per exemple el Bus Turístic de Barcelona o targetes turístiques com les de Lille, París o Torí
- Existència d'entrades conjuntes de diversos museus: els barcelonins *artticket* (Museu Picasso, la Pedrera, Fundació Tàpies, MACBA, CCCB, MNAC i Fundació Miró) i *ticket ciència* (Museu de Ciències Naturals, CosmoCaixa, Museu Agbar, Jardí Botànic, Museu Marítim, Zoo i Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya)
- Entrades conjuntes a dues institucions: Museu de Ciències Naturals + Jardí Botànic, MNAC + Poble espanyol a Barcelona o el *Museo Egizio + Galleria Sabauda* a Torí
- Possibilitat d'accedir, a un preu simbòlic, a una oferta major: Centre Pompidou (que permetia l'accés a les col·leccions permanents pagant només un euro

- suplementari al preu de la mostra *Africa remix*) o entrada conjunta a la Sagrada Família i a la Casa Gaudí (també un euro suplementari al preu d'un monument)
- Validesa de l'entrada durant dos dies: MNAC
- Descomptes a la compra a través d'internet: *Cité des Sciences et de l'Industrie*, CosmoCaixa, *Grande Halle* de la Villette

Aquest tipus d'iniciatives acostumen a tenir, segons hem recollit, un èxit important entre el públic, especialment si es tracta d'equipaments del mateix àmbit temàtic o físicament pròxims. Ara bé, la percepció d'èxit variarà enormement en funció de les característiques de la institució. Un exemple el trobem en la citada entrada conjunta del *Museo Egizio* i la *Galleria Sabauda*. L'any 2006 aquesta fórmula va ser utilitzada per 9.038 visitants. Una xifra ridícula per al *Museo Egizio*, amb més de 500.000 visitants anuals, però molt elevada per a la *Galleria Sabauda*, per a la qual les entrades de pagament només representen 14.000 visites anuals.

Pel que fa a les activitats puntuals, acostumen a articular-se entorn a dos tipus d'actuacions: la gratuïtat o l'organització d'actuacions emblemàtiques. Sobre els efectes de la gratuïtat ens hi estendrem més endavant, tot i que podem avançar que és una eina d'atracció molt poderosa, sempre que sigui coneguda amb suficient antelació pel públic i s'hi recorri de manera puntual (vegeu capítol 5.4 Polítiques tarifaries).

Pel que fa al segon aspecte, l'organització d'actuacions emblemàtiques, inclou diversos tipus d'actuacions, entre les més habituals de les quals figuren les següents:

- La renovació completa de l'equipament: *Musée des Arts Décoratifs* de París, *Armeria Reale* o *Museo della Frutta* de Torí o el Museu de la Música de Barcelona
- Les restauracions emblemàtiques de determinats espais: *Palazzo Madama* o la *Galerie des Glaces* de Versailles
- L'ampliació del museu: Museu Picasso
- L'intercanvi d'una o poques obres famoses d'artistes reconeguts. Per exemple un Fragonard del MNAC a canvi d'un Rembrandt del *Musée Jacquemart-André* de París o un Caravaggio del *Palazzo Bianco* de Gènova per un Goya del *Musée des beaux-arts* de Lille

Menció a part mereix la nova presentació temporal de l'estatuari del *Museo Egizio*. Preparada de cara a l'Olimpíada cultural (prevista inicialment del 20/01/2006 al 30/06/2006), va ser prorrogada un any i mig (fins al 31/12/2007), degut a l'enorme èxit obtingut quant a crítica, premsa i públic. L'actuació va consistir, únicament, en la creació d'un decorat que emmarqués en el mateix espai que ja ocupaven i amb la presència de les mateixes peces, la col·lecció d'estàtues de grans dimensions del museu. L'espectacular disseny, obra de Dante Ferretti (escenògraf guanyador d'un Oscar el 2005 pels decorats de la pel·lícula *The Aviator*), va aconseguir cridar l'atenció

dels visitants i va servir per posar de relleu algunes de les millors peces de la col·lecció del museu. Aquest fet va ser una de les causes de l'augment espectacular de visitants del centre, que va passar de 286.296 visitants l'any 2005 a 529.911 un any després

De fet, l'èxit de les promocions especials no és sinó el reflex de la importància que l'esdeveniment té com a instrument per a captar l'atenció de públic, mitjans de comunicació i patrocinadors. No es tracta de crear res de nou, sinó de posar de relleu peces, espais o monuments ja existents, que passaven quasi desapercibuts i que gràcies a una bona difusió solen aconseguir un ressò anteriorment inimaginable.

Per tant, les promocions especials poden aconseguir atreure un número important de visitants. Ara bé, el seu impacte en la imatge de la ciutat dependrà de l'ambició que tinguin i de la resposta del públic. En els casos d'èxit, les repercussions poden ser importants. En la resta dels casos, més difusos. Per tant, tot dependrà de la freqüència amb què les activitats es portin a terme i la capacitat de les institucions organitzadores per accedir a una comunicació àmplia.

Internet

Un altre element cada cop més habitual en les estratègies comunicatives de les institucions culturals és el recurs a internet. Tots els esdeveniments puntuals estudiats, així com la pràctica totalitat de centres permanents recorrien, amb un major o menor grau de desenvolupament i de confiança, a les pàgines web.

D'entre els equipaments estudiats, únicament la majoria de les *Maison Folie* no disposaven d'aquest suport. La causa n'era la configuració com a serveis municipals; com a tals, basaven la seva promoció en la pàgina web municipal. Significativament, la *Condition Publique*, la *Maison Folie* que gaudeix de major independència, era la que tenia la pàgina web més elaborada. També cal afegir que en el moment de realitzar el treball de camp, el Museu Olímpic i de l'Esport i el *Centre Belge de la Bande Dessinée* tampoc tenien pàgina web. En tots dos casos, però, hem pogut comprovar que ja disposen d'aquest instrument.

Un cas a part és, novament, el dels monuments dependents de l'Estat italià. Malgrat que la majoria d'ells tenen pàgina web, acostuma a ser merament testimonial, poc elaborada i amb un disseny poc útil. La raó cal buscar-la, de nou, en la impossibilitat, per llei, de destinar recursos a comunicació. Un element que impossibilita crear pàgines web dinàmiques i actualitzades. En aquest sentit és il·lustratiu que una de les primeres actuacions que va desenvolupar el *Museo Egizio* després de la seva conversió de museu estatal a Fundació fos la millora de la pàgina web. La situació, però, està canviant i la recentment inaugurada *reggia* de Venaria Reale disposa d'una pàgina web perfectament comparable a la d'altres grans institucions europees. Ara bé, cal matisar que la seva realització ha estat possible gràcies al finançament regional.



Imatge 5.3.- Dues captures de pàgines web d'equipaments italians. A l'esquerra, un exemple, força habitual, de les simples pàgina web de les institucions estatals (artito.arti.beniculturali.it, 13/02/08). A la dreta, una mostra de les noves tendències que, progressivament, es van obrint pas. En aquest cas, l'activa implicació de la Regió Piemont n'és una de les principals responsables (lavenaria.it, 13/02/2008).

De fet, tot el relacionat amb les pàgines web és extremadament dinàmic. Així, l'any 2006, vuit dels cinquanta-set museus estudiats planejaven, a curt termini, una renovació del seu web: *Associazione Torino Città Capitale Europea*, *Fundació Joan Miró*, *Musée d'Orsay*, *Musée Guimet*, *Musée Rodin*, *Museo Egizio*, *Museu Picasso*, *Palazzo Madama*.

L'impacte d'una pàgina web dependrà, en gran mesura, del seu contingut. Si la pàgina és un mer instrument de presentació les repercussions seran escasses. En canvi, els efectes seran majors si el web inclou informació detallada i actualitzada, o ofereix serveis complementaris, com la compra d'entrades (una de les principals novetats que inclouen diversos equipaments, com la *Cité des Sciences et de l'Industrie* o la *Grande Halle* del parc de la Villette).

El mateix és pot afirmar respecte a la forma com és introduïda la informació. No obtindrà la mateixa repercussió una mera inserció en la pàgina principal de la institució, que la creació d'un apartat propi o una mini-web independent (cas d'algunes exposicions del *Musée du Quai Branly*). Igualment, existeix la possibilitat de crear pàgines especials, dedicades, per exemple, a la premsa (cas del Fòrum Universal de les cultures amb el portal <media.barcelona2004.org>) o amb finalitats educatives (<www.louvre.edu>).

Igualment important són les facilitats que la pàgina web ofereix per arribar a públics d'altres orígens. La majoria de pàgines consultades, especialment les de les grans institucions, ofereixen traduccions de determinats apartats a l'anglès i no és estrany trobar una tercera llengua (habitualment el castellà en el cas de França i el francès en el cas d'Itàlia). En alguns casos puntuals, la llengua també es pot transformar en una

eina per captar públic. Aquest és el cas del *Musée Guimet*, que ofereix la possibilitat d'accedir al web del museu no només en francès i anglès, sinó també en xinès i japonès, amb continguts adreçats específicament als usuaris d'aquestes llengües. Un fet que ajuda a arribar directament a un públic potencial.

Així mateix, existeixen institucions que han apostat clarament per internet com a suport a la visita al Centre. Aquest és el cas de l'innovador projecte *Grand Versailles numérique*, pensat de cara a l'horitzó 2009 i que vol desenvolupar diversos suports digitals que ajudin a enriquir i perllongar la visita al complex.

Finalment, es pot considerar que l'impacte de les diverses webs en la imatge del territori és escassa. Són poques les pàgines que ofereixen, de forma directa o a través d'enllaços, la possibilitat d'accedir a informació referent a la ciutat o territori on estan situades. En conseqüència, tot i que poden existir repercussions positives per a la institució, el conjunt del territori i la seva oferta passen quasi inadvertits, fet que dificulta la creació d'una oferta conjunta que resulti més atractiva per un possible visitant. Actualment, diverses institucions municipals intenten evitar aquesta situació a través de la creació de webs que incloguin informació del conjunt d'oferta existent.

Aquestes webs municipals poden ser de diversos tipus: simples enumeracions dels museus de la ciutat (cas dels webs dels ajuntaments de Barcelona i de París <www.bcn.es/museus> i <www.paris.fr/portail/Culture/Portal.lut?page_id=144>), reculls del conjunt de l'oferta existent (cas del consorci *Genova Musei* <www.museigenova.it>) o selecció de les ofertes més interessants (cas del web municipal de Torí <www.torinoplus.it>).

Malgrat aquestes iniciatives, lloables, seria desitjable que les diverses institucions també incloguessin en els seus webs enllaços cap a altres centres, almenys en aquells casos en què l'oferta de diversos equipaments pot resultar potencialment interessant per a un determinat visitant. Només així es podria garantir que el visitant potencial disposés de la informació necessària per fer-se una idea del conjunt de l'oferta que existeix en una determinada ciutat.

Per tant, queda clar que les pàgines web suposen un element important de comunicació per a la pròpia institució. Ara bé, l'ús d'internet també permet altres aplicacions que van més enllà de la pàgina web. Tot i que el seu ús acostuma a ser menys corrent, tendeix a créixer.

Un dels elements més habituals acostumen a ser les llistes de distribució. El seu contingut és extremadament variat: activitats puntuals, informació institucional o condicions d'accés, entre altres. La possibilitat de gestionar-les internament, així com els baixos costos, estan a la base del seu èxit. Ara bé, l'èxit de la iniciatives serà variable i dependrà, enormement, de la qualitat de l'oferta promocionada, dels

incentius que es creïn en els receptors de la informació i de la pròpia configuració i actualització de la bases de dades.

És tracta d'una bona eina de cara a promocionar, a costos reduïts i cap a un públic a priori interessat, les activitats d'una determinada institucions. Ara bé, els efectes sobre el conjunt de la població seran, almenys directament, escassos, ja que només s'arribarà a un públic molt concret, bàsicament de tres tipus. Periodístic, amb campanyes enfocades bàsicament cap a la informació; públic de l'equipament, tot buscant fidelitzar el visitant, i líders d'opinió, encarades a la difusió.

La informació enfocada cap als periodistes és la més comuna. La totalitat d'esdeveniments puntuals i un número molt important de museus (sigui directament o a través d'algun organisme que els federa) disposen d'una base de dades de periodistes interessats en les activitats del museu. La informació que es distribueix acostuma a ser de dos tipus: notes de premsa i dossiers. Els primers són els més habituals, però acostumen a tenir poques repercussions. Els segons, per la seva naturalesa més puntual (i perquè es reserva a esdeveniments de major importància) acostumen a tenir uns retorns, en termes de notícies aparegudes, importants.

Pel que fa a la promoció dirigida al públic en general, el format més utilitzat és la *newsletter*. Són diversos els museus estudiats que l'utilitzaven: *Fondazione Torino Musei*, Louvre, MAC / VAL, *Museo del Cinema*, Museu Egipci de Barcelona o *Palazzo Bricherasio*. Habitualment aquestes llistes són d'inscripció voluntària a través del web, tenen una periodicitat entre quinzenal o mensual i ofereixen informació diversa, predominantment de les activitats puntuals organitzades per la institució.

Significativament, igual que els museus, la totalitat dels grans esdeveniments estudiats també utilitzava la *newsletter* per promocionar-se. En aquest cas, però, la periodicitat variava enormement, ja que es concentrava de manera intensiva en la durada de l'esdeveniment, deixant de banda tant el període de preparació de la celebració com el postesdeveniment. De fet, aquest últim aspecte conté les màximes crítiques que es pot fer a l'ús d'aquests mitjans per part dels esdeveniments puntuals, ja que un cop clausurat l'esdeveniment deixen de facilitar informació. Per tant, es perd una magnífica oportunitat de revalorar les actuacions empreses, així com de treure un major profit de la base de dades creades.

En aquest sentit, hem de remarcar que significativament, l'única excepció a la norma anterior va ser Lille 3000, estructura que per les seves característiques de paraigua de diversos esdeveniments té un funcionament més continu. Posteriorment a la celebració de l'edició del 2006, no només es va informar els subscriptors de l'èxit dels actes, sinó que es va seguir enviant informació de les següents activitats previstes, fet que ajuda a mostrar el dinamisme de la ciutat.



Imatge 5.4.- Captura de la Newsletter de Lille 3000, del 26/01/2007, en què s'informava dels resultats de la celebració.

El més habitual és que existeixi una única *newsletter*, universal. Ara bé, en determinades institucions (Louvre), se n'envien, també, d'enfocades exclusivament al públic jove, fet que permet una major segmentació de la informació. Igualment, és habitual que aquelles institucions que tenen algun tipus de targeta d'abonament, enviïn informació electrònica de les activitats en què poden participar els socis (*Abbonamento Torino Musei, Louvre, Musée d'Orsay, Musée du Quai Branly, Museu Egipci*).

Pel que fa a la tercera tipologia, la informació dirigida a líders d'opinió, acostuma a recórrer a persones influents en determinats àmbits (econòmic, periodístic, polític) per tal de transmetre una determinada imatge. Acostumen a ser actuacions desenvolupades per organismes municipals (Gènova, Torí), sobretot a través de l'enviament d'informació puntual i adaptada a cada cas amb la voluntat que el destinatari la difongui en el seu entorn. L'actuació presenta l'avantatge d'una gran credibilitat (són les persones les qui difonen els missatges, no les institucions), però al mateix temps presenta l'inconvenient de dependre quasi exclusivament de la constància dels voluntaris inscrits.

Una variant d'aquesta tipologia són els "ambaixadors" (per exemple a Lille o Lleida). En aquest cas es tracta d'habitants no famosos, nascuts en una determinada ciutat,

però residents en una altra, que de forma desinteressada decideixen promocionar la seva ciutat d'origen en la ciutat d'acollida.

Finalment, un últim recurs relacionat amb internet és la possibilitat d'anunciar-se en pàgines web, on, a través d'un enllaç, es redirecciona el lector cap a la pàgina web de la institució anunciada. Aquest camp, avui poc utilitzat, es troba en expansió i ja comencen a haver-hi les primeres experiències en equipaments culturals: . És el cas de la campanya que el *Musée d'Orsay* va portar a terme en la pàgina web de la cadena CNN.

Per tant, a tall de conclusió, podem apuntar que el recurs a internet és cada cop més habitual entre les institucions estudiades. Ara bé, la relativa novetat de les estratègies no permet, encara, disposar de dades sobre la influència que aquest tipus de promoció té sobre la imatge de les ciutats. Ara bé, entre els responsables de comunicació dels diversos centres existeix consens en assenyalar que malgrat la incertesa dels resultats, la presència a internet és un valor afegit.

Material imprès

Finalment, un últim mitjà a tenir present en la promoció de les institucions culturals és el recurs al material imprès. En la nostra recerca hem pogut comprovar com aquesta és, encara, la tipologia de promoció més habitual entre les institucions estudiades, corroborant així les afirmacions fetes, ja fa uns anys, per altres autors (Regouby, 1992; Kotler, 1999).

Els principals avantatges que ofereix la publicació de material promocional és el seu cost relativament assequible, la flexibilitat i la portabilitat, així com el fet que generalment s'ofereixen, de forma gratuïta, al visitant. Igualment, hem de destacar que la unió entre promoció i informació que ofereix el material imprès ajuda a que el suport paper sigui el que gaudeix d'una major credibilitat entre totes les actuacions comunicatives (Puig, 2003).

Les possibilitats que ofereix l'edició de material promocional són pràcticament il·limitades: llibrets, tríptics, pòsters, postals, *flyers* o quaderns, entre molts altres. Igualment existeix en diferents possibilitats de difondre'ls. Des de la presència en les institucions, a la distribució en la ciutat, passant per Oficines de Turisme, presència en fires, enviament per correu o impressió particular a partir de descàrregues d'internet.

En línies generals, no existeixen diferències significatives en l'ús d'aquest suport per part de les diverses institucions estudiades. Acostumen a ser documents simples, amb abundància d'imatge gràfica i presència d'informació de localització i horaris. Temàticament tracten activitats puntuals, així com aspectes de la pròpia institució.

Hem de notar que en casos puntuals, el material promocional també pot ser utilitzat com a mitjà a través del qual conèixer els públic. Alguns equipaments (*Musée Guimet*, Museu Olímpic i de l'Esport) distribueixen tríptics que ofereixen descomptes en l'accés al museu. La diferenciació en la configuració del material, per exemple a través de la impressió en diversos colors, permet conèixer l'origen del visitant, sempre que el retorn sigui important.

L'única crítica a aquest mitjà és l'habitual manca, de cara a la seva difusió, d'un públic concret de referència. Ara bé, els costos relativament baixos de l'edició de tirades llargues fan que siguin un bon mitjà a través del qual tenir presència en diversos espais, no necessàriament els més adients, però sí on es pot captar un públic nou. Per tant, es tracta d'un bon mitjà per influir en el públic de la ciutat i ajudar que tingui una visió del conjunt de l'oferta existent, tot i que per les característiques del suport, es fa difícil arribar a un públic passiu.

5.1.2.- Premsa (Publicity)

La segona estratègia més habitual de promoció dels diversos equipaments estudiats és el recurs a la *publicity*. La *publicity* és la informació divulgada per una empresa, entitat o organisme públic o privat, amb l'objectiu de crear un clima favorable cap a ell mateix. El mètode utilitzat és la difusió, en un mitjà de comunicació independent, de notícies elaborades per una institució cultural. L'objectiu és aconseguir que la informació referent a l'entitat arribi, tot conservant el redactat original, al gran públic. Per tant, es diferencia de la publicitat o dels publireportatges en el fet que no apareixen en els mitjans de difusió de forma diferenciada, sinó com a part del contingut informatiu, a vegades fins i tot firmat per periodistes del propi mitjà. Són, en conseqüència, notícies que gaudeixen d'una aura d'independència que ajuda a difondre el missatge.

L'interès de les diverses institucions per aquest camp és elevat. Recordem que perquè un esdeveniment tingui la condició de "mega" és imprescindible que sigui "media" (Solima, 2000; Puig, 2003). És a dir, tot esdeveniment important ha de tenir un seguiment mediàtic, preferiblement a nivell global. El baix cost de la remesa electrònica de dossiers o de la realització de les rodes de premsa, habitualment sufragats pel pressupost ordinari de la institució, explica la freqüència amb que trobem aquest instrument.

Un bon nombre d'equipaments estudiats disposen de personal propi dedicat a gestionar aquest tipus d'informació. Això sí, el grau de professionalització varia enormement, des d'equips complexos formats per un centenar de professionals, com el del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 (Paül, 2005a); a plantilles més modestes, d'unes poques persones sense relacions anteriors amb la comunicació, com el format per la *Soprintendenza per i Beni Architectonici e il Paesaggio del*

Piemonte a partir de treballadors procedents d'altres àrees o "equips" unipersonals, que compaginen aquesta funció amb tasques diverses en els museus més modestos. Aquest fet es tradueix en una presència important dels equipaments culturals en els mitjans de comunicació, tal i com mostrem en la taula 5.2.

TAULA 5.2.- IMPACTES DE LES DIVERSES INSTITUCIONS EN ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ (Les xifres corresponen, en televisió a número d'emissions i en premsa a número d'articles)

Centre	Any	Televisió	Premsa (total)	Premsa nacional	Premsa internacional
Museus					
<i>Centre Pompidou</i>	2004	1.128	4.075	2.457	2.618
<i>Musée Guimet</i>	2005		520		
<i>Musée de la Marine</i>	Mitjana	10	550		
<i>Musée d'Orsay</i>	2005	24	1.324		
<i>Musée du Louvre</i>	2004		3.336		
<i>Musée du Quai Branly</i>	2005		787		
	2006	3.115	7.454	4.241	3.113
<i>Musée Rodin</i>	Mitjana	70 -90			
<i>Versailles</i>	2004	205	1.000		
<i>Musée Royal de l'Armée et d'Histoire Militaire</i>	2006		60		
<i>Museo della Montagna</i>	Mitjana		500 - 1.000		
<i>Museu d'Història de la Immigració a Catalunya</i>	2006	13	27		
<i>Museu Marítim</i>	2005	51	206		
<i>Temple Expiatori de la Sagrada Família</i>	Mitjana		500 (revistes)		
Esdeveniments puntuals					
<i>Any del Disseny Barcelona 2003</i>	Total	120	1.500		
<i>Any Gaudí 2002</i>	Total	50 hores	3.000		
<i>Europalia 2005</i>	Total		2.500		
<i>Fòrum Universal de les Cultures</i>	2001 (01/04 - 31/12)		3.779		
	2002		7.377		
	2003		8.954		
	2004		28.128		
<i>Lille 2004</i>	Total	2.000	2.900	1.500	1.400

Font: elaboració pròpia. Per a les fonts vegeu fitxes del volum II, excepte pel Fòrum Universal de les Cultures, Paül, 2005a

Aquestes dades, tot i que limitades per la manca de recompte sistemàtic per part de les institucions estudiades, vénen a confirmar alguns dels aspectes apuntats. En primer lloc, la presència dels esdeveniments culturals en els mitjans de comunicació acostuma a ser important, tot i variar en funció d'elements diversos com poden ser la pròpia capacitat de les institucions per generar notícies, la tradició de l'equipament o l'existència de mitjans de comunicació importants amb seu a la pròpia ciutat.

Ara bé, segons s'observa en les institucions que han desglossat les notícies entre activitat permanent i exposicions temporals (*Musée Guimet* i Museu Marítim), es pot observar com el gruix dels impactes fan referència als actes puntuals. De les 520 notícies publicades l'any 2005 sobre el *Musée Guimet*, 465 es dedicaven a les exposicions temporals. En el cas del Museu Marítim, de les 51 emissions de televisió i 206 articles apareguts el mateix any, 33 i 175 feien referència, respectivament, a actes puntuals. En els restants centres, malgrat no existir aquesta separació en els recomptes, l'experiència mostra com la tendència és similar. Aquest fet confirmaria la importància de les activitats puntuals per generar notícies.

També es pot observar com una inauguració suposa un ressò important. En aquest sentit, la primera setmana d'obertura del *Musée du Quai Branly* va generar 1.500 emissions de televisió, 2.000 notícies en la premsa nacional i 1.500 en la premsa internacional; xifres similars a les de tota la celebració de la Capital Europea de la Cultura de Lille 2004. Cal fer notar igualment que el mateix museu va generar 787 impactes l'any anterior a la seva entrada en funcionament, una xifra gens menyspreable (tot i que val a dir que alguns d'aquests articles eren força crítics). Naturalment, no tots els museus tindran aquesta repercussió, com tampoc totes les exposicions temporals apareixeran a la premsa. No obstant, els indicadors del *Musée du Quai Branly* mostren com existeix una potencialitat important en aquests camps, sempre que se sàpiga utilitzar.

Recopilació de l'apartat

La progressió i millora de la difusió de la imatge dels equipaments culturals a partir de la dècada dels noranta ha estat àmplia i ràpida. Malgrat aquest fet, cada context nacional presenta un ritme propi.

Així, els equipaments pioners acostumen a ser els francesos, especialment les actuacions desenvolupades, ja als anys vuitanta, per alguns grans equipaments estatals, com el Centre Pompidou, el Louvre i el *Musée d'Orsay*, als quals s'hi van afegir, posteriorment, els també estatals *Cité des Sciences et de l'Industrie*, el parc de la Villette i Versailles. Aquest fet suposa que, actualment, els diversos equipaments citats disposin d'un bagatge clarament superior al de qualsevol altra institució, fet que repercuteix positivament en la qualitat i efectivitat de les seves iniciatives. Així mateix, implica un efecte en cadena que propicia que altres equipaments, per pur mimetisme,

portin a terme actuacions similars. En conseqüència, la majoria d'actuacions de difusió i imatge es troben actualment més esteses en el context francès que no pas en la resta d'àmbits estudiats.

Les actuacions empreses pels museus estatals francesos van tenir influència directa en altres àrees francòfones (Brussel·les i Lille), així com Barcelona. Diversos equipaments, com el CCCB, el *Centre Belge de la Bande Dessinée*, la *Piscine – Musée d'Art et d'Industrie André Diligent*, el MACBA o el Museu Marítim han portat a terme actuacions que segueixen una línia similar a la francesa. Ara bé, aquestes actuacions van iniciar-se, únicament, a partir dels anys noranta i de forma puntual, per la qual cosa encara no gaudeixen de la tradició de les franceses.

Finalment, per al cas italià, la implementació d'aquestes actuacions ha estat tardana. De fet, no serà fins a partir de l'any 2000, especialment per la iniciativa d'equipaments de titularitat privada (*Palazzo Bricherasio*, *Fondazione Sandretto Re Rebaudengo*), així com gràcies a alguns equipaments de caràcter no estatal (*Castello di Rivoli*, *GAM*, *Palazzo Ducale*) quan s'iniciaran apostes ambicioses en el camp del màrqueting. Aquestes actuacions tindran, però, uns impactes limitats, ja que els grans equipaments estatals seguiran amb una comunicació inexistente o bé ancorada en el passat.

Part d'aquestes mancances s'han superat gràcies a esdeveniments puntuals que han acollit les diverses ciutats estudiades. Ara bé, en conjunt, el fet que la difusió associada als grans esdeveniments sigui merament puntual suposa, generalment, unes despeses molt importants per a uns resultats més limitats. Un element que hauria de fer reflexionar les diverses ciutats que han apostat pels grans esdeveniments com estratègia de promoció.

Igualment, caldria tenir present que la imatge generada per les diverses institucions, excepte en casos molt puntuals, es troba excessivament orientada al producte, el que s'ofereix, i poc orientada al mercat, al que el públic vol (Colbert & Cuadrado, 2007). Aquest fet, que hem pogut corroborar, genera dificultats en la comunicació, ja que s'ha de fer un important esforç comunicatiu per difondre uns continguts allunyats dels que el públic desitja. En conseqüència, més que un augment dels esforços desenvolupats en el camp del màrqueting, es troba a faltar, almenys en moments puntuals, una aposta per adaptar l'oferta a la demanda. D'aquesta manera s'aconseguiria augmentar l'interès de determinats públics per algunes de les activitats, fet que facilitaria enormement la seva promoció.

Finalment, cal assenyalar que les diferents campanyes de promoció serveixen sobretot per promocionar, en primer lloc, l'activitat puntual, en segon lloc la institució i només en tercer lloc, la ciutat. Únicament en determinades campanyes internacionals, on la marca de ciutat és de per si un reclam, els museus hi recorren per promocionar-se (cas del MNAC, que es promociona a l'estranger com a MNAC – Barcelona). En

aquest cas, però, es tracta d'institucions que recorren a la ciutat per donar-se a conèixer i no d'estratègies per difondre una ciutat. Fins i tot en el cas dels grans esdeveniments estudiats (amb la probable excepció del cas de Torí, pel coneixement de la marca Jocs Olímpics), es tendeix a difondre l'esdeveniment, més que no pas la marca de la ciutat, amb el convenciment que un cop la institució sigui coneguda, el reconeixement de la ciutat vindrà automàticament. Aquest fet no sempre és així, principalment per la poca probabilitat que totes les institucions siguin conegudes a nivell ampli. En conseqüència, les diverses institucions s'haurien de plantejar la possibilitat d'unificar esforços de cara a promocionar la ciutat, element molt més fàcil d'aconseguir en federar diversos àmbits (econòmic, social, esportiu o polític), molt més potents que una única institució.

Així, actualment, exceptuant casos molt puntuals d'institucions emblemàtiques, difícilment una ciutat surt beneficiada de l'activitat singular d'una sola institució. Sovint, la imatge es veu més beneficiada per la superposició de diverses iniciatives individuals, sense coordinació, però que aconsegueixen generar, per pura annexió d'elements aïllats, una determinada imatge de la ciutat (cultural, dinàmica, on passen coses). Ara bé, aquesta imatge resta fràgil i subjecta a un difícil equilibri entre les actuacions d'un seguit d'agents independents i sense coordinació.

Per tant, si una ciutat vol obtenir repercussions importants, ha de ser capaç d'encarrilar i ordenar el conjunt d'activitats i promocions existents, adaptant-les a les demandes del conjunt de ciutadans i visitants.

5.2.- AUGMENT DELS PÚBLICS

Un dels objectius de la promoció de les institucions culturals és, sens dubte, augmentar el públic que les visita; podríem dir, fins i tot, que seria l'objectiu essencial. Existeixen determinades campanyes que a més d'augmentar el públic puntual busquen diversificar-lo per eixamplar la base de població que les visita, al mateix temps que es treballa per fidelitzar els públics ja presents. Així, mentre que en l'anterior apartat hem presentat les campanyes realitzades per donar a conèixer les institucions, en el present epígrafs ens centrarem en aquelles accions enfocades específicament en l'atracció de públic cap al museu.

Aquesta tipologia de campanyes són importants per a la ciutat, ja que ajuden a difondre'n la imatge positiva: contribueixen a fer que els habitants sentin com a propis un seguit d'equipaments que, d'altra forma, podrien ser simplement ignorats. Es perdrien, així, els possibles efectes positius, fonamentalment en termes d'autoestima (Colbert, 2003).

Les actuacions enfocades a augmentar els públics dels equipaments són menys habituals que les polítiques de difusió. Únicament assoleixen una presència fixa en els

établissements public francesos, on la majoria de contractes programa entre l'Estat i els diferents centres els preveuen. En la resta d'equipaments francesos, la presència d'aquest objectiu també és força estès, molt probablement per influència directa dels grans equipaments.

En canvi, en els altres contextos analitzats, aquests estudis no són una prioritat. En el cas italià, es tendeix a reconèixer la necessitat d'ampliar i fidelitzar la base de públic. Ara bé, són pocs els mecanismes posats en marxa amb aquest objectiu, tot i que en el cas de Torí, l'existència de l'*Abbonamento museo*, d'iniciativa no pública, suposa un element a tenir present. En canvi, en el cas català, la manca de pressupost fa que, generalment, els equipaments prioritzin la captació de nous públics, sense que es dediqui'n accions específiques a la seva fidelització.

Finalment, en la majoria de grans esdeveniments puntuals, la preocupació per arribar al nou públic queda en un segon terme per l'esforç que requereix atreure el gruix de visitants de la celebració. Així, únicament uns pocs esdeveniments estudiats han desenvolupat actuacions dirigides específicament a públic no habitual, tot contribuint, d'aquesta manera, a eixamplar la base de persones interessades per les actuacions culturals. Aquest és el cas del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004. Malgrat que en la memòria final de l'esdeveniment no es quantificava aquest augment, en les entrevistes realitzades (Marcet, 08/10/04; Porta, 15/11/04) s'apuntava que el públic barceloní que assistia regularment a esdeveniments culturals era, aproximadament, unes 500.000 persones. Per tant, si prenem com a base que el Fòrum havia venut 1.401.469 d'entrades individuals, 318.476 entrades de tres dies i 38.160 passis de temporada i que aproximadament dos terços dels visitants eren catalans, la majoria d'ells de Barcelona (Consell d'Administració, 2004), el resultat mostrava un augment del públic barceloní interessat per les institucions culturals. Resta sense fixar, però, la xifra exacta i el comportament d'aquest nou públic un cop finalitzat l'esdeveniment, fet que dificulta conèixer els efectes que el Fòrum va tenir, a mitjà termini, com a element de democratització cultural.

Ampliació de públic potencial

En el present apartat ens centrarem, únicament, en les actuacions comunicatives que les diferents institucions estudiades posen en marxa amb l'objectiu de captar nou públic (entès com aquell visitant que habitualment no té tendència a visitar equipaments culturals). Per tant, no entrarem en quina és la millor estratègia existent per aconseguir aquest objectiu. Un debat complex, en què actualment hi ha dues grans visions: la defensada per Urry (1990), que apunta que primer ha d'existir una base mínima de visitants per tal de generar altres ofertes que atreguin nou públic, i la Richards (1999), que qüestiona aquest aspecte tot afirmant que l'oferta és prioritària per atreure, de partida, nous públics. Ara bé, abans d'entrar a descriure les actuacions

dels diversos centres estudiats s'imposa una breu introducció entorn a alguns conceptes clau.

Així, un primer element a tenir present és que l'augment del número de visitants singulars no suposa, per si sol, ampliar la base de públic que accedeix al museu. En aquest sentit és il·lustratiu assenyalar un estudi que demostra com l'augment de visitants que els museus francesos van tenir als anys noranta no el va causar un augment de la base de ciutadans interessat pels equipaments culturals (aproximadament el 25% de la població), sinó una major assiduitat en les visites d'aquest grup (Bayart & Benghozi, 1993, p. 226). Aquest augment també pot ser degut al creixement del turisme; és a dir, a persones pertanyents a les mateixes classes assídues, però d'altres països (Chougnnet, 1996).

Per referir-se al sector de població que no acudeix a un determinat equipament s'acostuma a utilitzar el terme no-públic. El terme va aparèixer per primer cop en el debat de les polítiques culturals a finals dels anys seixanta (Donnat & Octobre, 2001). Aquesta categoria té presents les dificultats financeres i sobretot simbòliques que "impedeixen" que una part de la població freqüenti equipaments culturals. Per tant, aquesta situació, que afectava un sector majoritari de la població francesa, suposava el fracàs de la política de democratització cultural (Donnat & Octobre, 2001, citant a Urfalino, 1996).

Uns anys més tard, Jeason (1972) va sistematitzar el públic dels diversos equipaments culturals en tres tipologies de públics, actualment encara vàlides:

- Clients: públic que visita regularment un equipament. Donnat & Octobre (2001), dividien aquesta categoria en dos. Visitants habituals (accedeixen de forma assídua) i gran públic (visita regular, però més puntual)
- Públic potencial: Considera el producte cultural com una font important de satisfacció, però poc accessible, motiu pel qual no té tendència a visitar els equipaments culturals
- No-públic: Consumidor indiferent de cara als productes culturals

En aquest sentit, el no-públic es diferenciaria del públic potencial en què aquest darrer té els mitjans, el temps i els coneixements necessaris per visitar l'equipament, però voluntàriament, per determinades raons com per exemple, manca d'interès per l'activitat, decideix no visitar-lo i es transforma, així, en no-visitant, mai en no-públic.

Per atreure aquest no-públic el principal instrument del qual disposen els equipaments culturals és el màrqueting, entès en un sentit ampli. Ara bé, hem pogut comprovar com actualment, tal i com descrivia Zan fa gairebé una dècada (1999), la prioritat de la majoria d'institucions estudiades se centra en la informació cap al públic client i en despertar l'interès del no-visitant. Per tant, l'avanç en l'intent de captar nous segments de població ha estat extremadament limitat.

Tot i això, alguns equipaments desenvolupen iniciatives interessants. En aquest sentit, presentarem a continuació les actuacions dirigides al no-públic observades en les diverses institucions culturals estudiades, tot classificant-les en quatre grans grups: firma de convenis amb associacions, millora de l'accessibilitat, actuacions educatives i treball amb grups.

Pel que fa al primer apartat, la firma de convenis entre equipaments culturals i associacions, acostuma a ser, tot i les seves limitacions, una de les formes més habituals de captar no-públic. Generalment les associacions participants acostumen a no tenir ànim de lucre. Així, la col·laboració acostuma a basar-se en crear facilitats d'accés a un equipament pels membres d'una determinada associació, a canvi que difongui a un públic al qual les campanyes de comunicació d'un determinat equipament difícilment arriben, l'existència d'una activitat concreta en la institució cultural.

El més habitual és que es tracti de convenis puntuals, com el signat entre el Centre Pompidou i diverses associacions africanes de París, amb motiu de l'exposició *Africa Remix* (25/05 al 08/08/05), perquè el col·lectiu relacionat amb aquest continent visités el museu. Un altre cas similar va ser el conveni del Fòrum Universal de les Cultures i diversos col·lectius del barri de la Mina (especialment arran de l'exposició *La Mina, a 500 metres del Fòrum*, 09/05/ a 26/09/04).

També es pot donar el cas d'aliances amb el mateix objectiu, però amb caràcter permanent, com l'existent entre el *Musée du Quai Branly* i diverses associacions relacionades amb els països d'origen de les peces del museu; la que té el CosmoCaixa amb una sèrie de col·lectius que treballen amb persones desfavorides o la del Museu d'Història de la Immigració de Catalunya amb diverses associacions d'immigrants.

Un subgrup dins d'aquest tipus d'actuacions seria el format per les institucions que ofereixen aquests convenis a associacions de veïns dels barris on s'emplacen. Aquestes són actuacions més habituals, tot i que no generalitzades: el CCCB, la *Cité des Sciences et de l'Industrie* (especialment en els seus inicis), les *Maison Folie de Moulins* i *Wazemmes*, el *Musée national du Moyen Âge*, el Museu de la Música o el parc de la Villette tenen convenis d'aquest tipus. Habitualment, els convenis ofereixen als residents del barri determinades contrapartides en el moment de realitzar la visita a l'equipament, com poden ser facilitats d'accés o visites guiades.

Ara bé, malgrat que en línies generals els responsables dels diversos equipaments estudiats valoren molt positivament la firma de convenis amb associacions diverses, és habitual que les accions puntuals no tinguin continuïtat i que les permanents tinguin, dins del conjunt d'actuacions de la institució, un pes quasi testimonial. Entre les raons esgrimides per justificar aquesta situació figuren el seguiment que requereixen aquests

convenis per ser efectius, així com el fet que els retorns són, comparats amb altres actuacions, quantitativament poc importants. Aquests fets no semblen, però, una justificació vàlida de cara a la manca d'instruments que haurien de servir per obrir les portes dels equipaments, sobretot els públics, a un conjunt de població el més ampli possible.

Un segon tipus d'actuació enfocada a la captació de no-públic és la millora de l'accessibilitat; tant dels habitants dels llocs centrals als equipaments perifèrics, com dels habitants de la perifèria als equipaments centrals. Tot i que alguns autors afirmen que aquesta actuació aniria més enfocada als no-visitants, nosaltres seguirem la visió de Donnat & Octubre (2001), que consideren que aquest element afecta la noció mateixa de no-públic, ja que l'accessibilitat a un determinat equipament pot estar a la base de la impossibilitat d'accedir a un equipament.

En el camp de les estratègies per facilitar l'accessibilitat són especialment actives les institucions italianes, tant les torineses com les genoveses. Alguns exemples en aquest àmbit són el bus directe entre Torí i la *reggia* de Venaria Reale o el *Castello di Rivoli*, la instal·lació d'escales mecàniques per accedir a aquest últim centre, els projectes per instal·lar un funicular que faciliti l'accés al *Museo della Montagna* o la creació, a Gènova, d'un vaixell turístic que porta els visitants de *Porto antico* als museus de Nervi (a vuit kilòmetres a l'est del centre de Gènova). Fora d'Itàlia aquestes actuacions són limitades i únicament se n'han trobat exemples a Barcelona (*bus parc de Montjuïc*) i París (actuacions puntuals, com trens exprés o busos especials, fletats pel Patronat de Turisme París Île-de-France).

En la majoria de casos, però, les actuacions en matèria de mobilitat es limiten al bus turístic. Barcelona, París, Torí, Gènova, Lille i Brussel·les disposaven, en el moment de realitzar la recerca, d'aquest mitjà de transport. Una exitosa eina de màrqueting urbà i un instrument de tematització que permeten als gestors del turisme dirigir els fluxos de visitants i facilitar la connexió entre punts diversos, tot generant nous pols d'interès, secundaris, en zones menys accessibles. Aquesta actuació, amb un èxit important entre els turistes, té, però, dificultats per arribar a un públic ampli. El públic local acostuma a tenir certes reticències a utilitzar aquest mitjà, normalment per l'elevat preu del servei, motiu pel qual el seu impacte en la mobilitat dels residents en una ciutat és escassa.

De fet, en general i amb l'excepció dels equipaments culturals italians, les institucions estudiades tendeixen a considerar la mobilitat com un element fora de les seves competències pròpies. Per elles, l'accessibilitat seria una competència municipal o regional, en què l'equipament no hi pot intervenir. En conseqüència, es fa difícil coordinar actuacions amb els agents locals responsables del transport. Un element, aquest, que s'hauria de corregir per poder crear nous instruments que facilitessin l'accés de nous públics a les institucions culturals en benefici del conjunt de la ciutat.

Pel que fa a la tercera de les actuacions dirigides al no-públic; l'aposta per l'àrea educativa, es troba en una situació similar a l'anterior: no hi ha unanimitat a considerar que aquestes actuacions vagin més dirigides al no-públic que als no-visitants. Ara bé, de nou, són diversos els autors que tradicionalment han considerat aquesta eina com a fonamental per arribar a nous públics (Cameron, 1968; Bourdieu, 1973, *Médiation culturelle association*, 2008).

En línies generals són moltes les institucions que tenen serveis educatius, tot i que en la majoria dels casos dirigits únicament a un públic escolar. Així, a la pràctica, són pocs els centres que ofereixen activitats de cara a un públic ampli, adult, que podria condicionar la seva visita al Centre a la comprensió dels objectes exposats.

En aquest sentit, els museus d'art contemporani acostumen a ser capdavanters en aquesta línia d'actuació, influïts per la dificultat amb què la majoria de la població veu aquest art (Centre Pompidou, GAM, *Fondazione Sandretto Re Rebaudengo*, MACBA). Entre les actuacions que proposen acostuma a haver-hi un major número de visites guiades, presència de mediadors culturals, inclusió d'explicacions àmplies de les peces o aposta per temes d'actualitat. Igualment, museus amb temàtiques allunyades dels contextos on s'implanten també tendeixen a tenir serveis educatius potents. És el cas del *Musée Guimet*, que organitza diverses activitats per apropar les col·leccions asiàtiques al públic: tallers, jornades d'introducció o trobades amb els conservadors dels museus, entre altres. En la resta de centres, a excepció del CosmoCaixa que desenvolupa actuacions similars a les del *Musée Guimet*, l'aposta per aquesta línia és escassa. Per tant, són poques les institucions que treballen per ensenyar el públic a entendre les col·leccions, fet que limita la capacitat d'arribar a nous visitants.

Una quarta línia de treball són les activitats organitzades per a grups. Com apunta Origet du Cluzeau (2006), desenvolupar aquesta forma de visites és també interessant, ja que acostua els equipaments culturals a públics que altrament no hi anirien (gent gran, públic de ciutats petites i allunyades, o bé amb pressupostos modestos).

Com exemple d'aquestes actuacions podem destacar la tasca desenvolupada des de la seva creació pel MAC / VAL, en coordinació amb el Consell regional. Dirigida especialment al públic del departament, l'activitat preveu finançar els autobusos dels escolars que visiten el museu, fet que unit a la gratuïtat de la entrada suposa un cost econòmic zero per als visitants. Aquesta activitat (coneguda com a *taxitram*) també està oberta, un dissabte al mes, al públic en general, tot i que en aquest cas es necessari pagar un preu mòdic (5€).

Ara bé, les quatre actuacions encarades a captar no-públic descrites fins ara no només actuen de manera independent, sinó que poden fer-ho de manera combinada. Un bon exemple són les actuacions que es preveuen en el futur Louvre-Lens (L06).

Actualment, Lens no disposa de cap museu ni espai expositiu significatiu. Per aquest motiu s'ha començat a actuar per crear nou públic. S'han firmat convenis amb entitats locals, s'han realitzat estudis per millorar l'accessibilitat al futur emplaçament del museu (aïllat del nucli de la ciutat per les vies del tren) o desenvolupat activitats educatives obertes a tothom de cara a ensenyar a interpretar les obres del futur museu. Ara bé, caldrà esperar a la inauguració definitiva del centre per veure fins a quin punt aquestes actuacions són efectives.

Per tant, queda clar que en el camp de l'ampliació dels públics resta molt camí per fer. No només en l'aplicació de mesures concretes, com s'ha vist actualment escasses i poc continuïstes, sinó en el coneixement mateix de la seva efectivitat.

Fidelització

Una segona gran línia d'actuació de cara a l'augment dels públics d'una institució cultural és la fidelització. Com en l'apartat anterior, aquest és un camp on les actuacions dels grans esdeveniments puntuals són escasses, ja que la seva breu durada fa que no es plantegi la necessitat de fidelitzar, a llarg termini, els visitants.

Com hem apuntat anteriorment, el públic que assisteix a un determinat equipament cultural es divideix en quatre grans tipologies (seguint a Donnat & Octubre, 2001): visitants habituals, gran públic, públic potencial i no-públic. L'objectiu de les campanyes de fidelització és que els visitants vagin passant, progressivament, de les últimes categories a les primeres. Naturalment el pas més difícil és l'exposat anteriorment, el salt de no-públic a públic potencial. Ara bé, gràcies a diferents instruments de comunicació, un visitant no informat pot passar a visitant potencial; un visitant potencial a visitant ocasional, aquest a visitant regular i el que ja era visitant regular, a públic fidel (Pesch, 1996).

En línies generals, però, aquest és un camp poc treballat per les diferents institucions culturals, que centren els seus esforços a informar el gran públic (Zan, 1999). Fins i tot els visitants habituals són rarament objecte de campanyes actives de fidelització.

Una de les poques iniciatives de fidelització que es porten a terme en un número ampli de centres és l'existència d'associacions d'amics, que en alguns casos prenen la forma de targetes d'abonament. Ara bé, habitualment, aquesta figura obeeix més al propi desig dels abonats de ser-ne membres que no pas als avantatges i incentius a la visita que representa l'abonament. Generalment, ser amic d'un museu suposa, únicament, tenir entrada gratuïta a les activitats ordinàries organitzades i rebre algun tipus de butlletí d'informació, a canvi d'unes modestes contrapartides econòmiques per a la institució.

Tot i aquesta situació, l'augment d'aquestes iniciatives ha estat important en els últims anys. El 1994 només tenien una targeta d'abonaments els parisencs museus d'Orsay, Louvre, Pompidou, la *Cité des Sciences et de l'Industrie*, el *Jeu de Paume* i el *Musée Guimet* (Genermont, 1994). Actualment, en canvi, la majoria de museus de l'àrea estudiada ofereixen, tot i que amb diferents matisos, aquesta modalitat d'accés.

A més, en els últims anys també s'han produït novetats significatives que poden afavorir la fidelització del públic. En aquest camp destaquen alguns dels grans equipaments estatals francesos, que disposen d'abonaments anuals que no només permeten l'accés al museu, sinó a un determinat nombre d'activitats organitzades en exclusiva per als abonats. Aquest és el cas, molt especialment, de la targeta *Louvre jeune*, dirigida a fidelitzar el públic més jove, en gran part gràcies a diverses activitats organitzades les nits dels dijous.

De cara al gran públic, però amb un mecanisme similar, es pot citar la *carte blanche* del *Musée d'Orsay* (que presentava una taxa de renovació anual, l'any 2005, del 63%) així com la seva versió per al públic jove: *muséO*. El mateix es pot dir dels diferents abonaments del *Musée du Quai Branly*, amb 4.295 vendes en els cinc primers mesos d'obertura del museu o el del Centre Pompidou (el primer museu que va oferir aquesta modalitat d'accés) dels quals en gaudeixen 45.149 persones (2005).

Cal destacar que les modalitats d'abonament, a diferència de les societats d'amics, tendeixen a ser objecte d'una campanya publicitària per difondre'n l'existència, mentre que les societats d'amics, massa sovint, queden relegades a un simple apartat en la pàgina web.

Sempre en el camp de la fidelització del públic, hi ha també altres actuacions menys esteses. Així, podem destacar l'interessant paper que juga l'*Abbonamento museo* torinès. Aquest instrument, que permet l'accés gratuït i il·limitat a més d'un centenar d'institucions (la pràctica totalitat de museus i monument de Torí, així com a un número important de centres de la regió), suposa un important instrument de fidelització, ja que elimina la barrera del preu, ofereix activitats singulars i juga un important paper en la difusió de les activitats. El seu rol és especialment significatiu en el cas de les exposicions temporals i els equipaments de menor dimensió. L'èxit d'aquesta iniciativa s'ha pogut observar en l'augment constant de museus afiliats, d'abonats (el 2008 arribava als 63.000) i en les diverses entrevistes realitzades, on es reconeixia la importància d'aquesta fórmula d'abonament de cara a l'atracció de visitants (vegeu fitxa T01).



Imatge 5.5.- Anuncis de tres dels abonaments existents entre les institucions estudiades per tal d'atreure un públic més ample. Als extrems, anuncis dels parisencs *Musée du Quai Branly* (buzzzeum.com) i *Musée d'Orsay* (pixelcreation.fr), il·lustratius dels respectius abonaments per a públic jove. Al centre, anunci de l'*Abbonamento musei* de Torí, pensat per un públic més ampli (col·lecció personal de l'autor).

Una altra iniciativa interessant d'assenyalar és la que porta a terme el Museu Egipci de Barcelona de cara a fidelitzar el seu públic. S'ha de tenir present que el museu té una superfície relativament petita, que fa que malgrat la rotació de peces, les novetats siguin poques. Per aquest motiu i de cara a fidelitzar el públic, el centre treballa especialment amb un catàleg elevadíssim d'activitats. A tall d'exemple, el segon semestre de 2007 es preveien dinou cursos, amb un total de noranta-tres conferències, a les quals s'hi havien d'afegir diverses visites guiades i tematitzades. L'any 2006, 11.950 persones van participar en aquestes activitats, un 4% dels visitants totals del museu (vegeu fitxa B10).

Finalment, en una altra escala, Versalles (i en menor mesura el *Musée Guimet*) estan treballant de cara a fidelitzar el públic estranger. Aquesta és una opció ambiciosa, que a diferència de les estratègies descrites fins ara, no es basa en el contacte directe amb el públic potencial, sinó que passa, majoritàriament, pel treball amb els touroperadors. Una exemple d'estratègies indirectes de fidelització.

En resum, malgrat aquest conjunt d'iniciatives, massa sovint, especialment en els centres no francesos, es considera que la fidelització del públic vindrà per la pròpia qualitat de les activitats programades i que, per tant, serà suficient una oferta de qualitat perquè la gent respongui. Aquest és el cas, per exemple, de les polítiques de la *Armeria Reale*, el *Museo Egizio* o el MACBA. Un plantejament que és només

parcialment cert i que implica una actitud passiva per part de les diverses institucions, ja que suposa que només es pugui arribar a un cert grau d'èxit en el pas del gran públic a visitant habitual, tenint una influència molt limitada ens els transvasaments de població de la resta dels grups.

5.3.- AUGMENT DELS SERVEIS

Una tercera estratègia en la comunicació de les institucions culturals és l'augment dels serveis que ofereixen als visitants. La "tradicional" visita en què la institució cultural només venia entrades, vigilava i ordenava les col·leccions, ha donat lloc a centres que ofereixen tota mena de prestacions: des de les ja habituals visites guiades, a la presència de restaurants, passant per visites privades o venda de tota mena de productes. Aquestes noves funcions de les institucions culturals passen a ser vistes com un element fonamental a l'hora de crear un producte final de qualitat.

Aquesta tendència ja havia estat intuïda per Lerivray l'any 1975, quan va pronosticar que els equipaments culturals canviarien alguns aspectes fonamentals de les seves polítiques i ampliarien el seu camp d'actuació cap a àrees en aquell moment poc habituals. Concretament, els canvis produïts en les dues darreres dècades s'han centrat en els següents aspectes:

- Transformar les institució en ens menys elitistes
- Apostar per no mostrar només obres, sinó donar vida al museu
- Incrementar el pes de les exposicions temporals
- Adoptar estratègies comercials
- Augmentar el valor del continent (l'edifici)
- Superar els límits físics dels seus recintes

L'objectiu del capítol és mostrar com tenir una oferta complementària de qualitat resulta fonamental per a la promoció de la ciutat. De res no serveix una excel·lent promoció i uns esforços lloables per arribar a un públic ampli, aspectes desenvolupats en els apartats anteriors, si no es parteix d'una oferta suficientment forta i atractiva. Per tant, qualsevol institució que es plantegi arribar a atreure visitants, patrocinadors o mitjans de comunicació no només ha d'oferir una col·lecció valuosa, sinó que l'ha d'envoltar d'un seguit de serveis suplementaris que la posin en relleu. En conseqüència, si realment es vol que les activitats desenvolupades per una determinada institució siguin profitoses per a la ciutat, és necessari que existeixi una oferta de qualitat entorn de les col·leccions.

El gran canvi que han experimentat les institucions culturals en els últims anys s'ha produït especialment a nivell de recepció i de serveis oferts, més que no pas en les sales d'exposicions. Els centres s'han reorganitzat internament i han aparegut noves professions, cada cop més allunyades de la tradicional conservació. Així, en el present apartat analitzarem algunes de les noves prestacions ofertes, concretament aquelles

encarades a facilitar la visita de les col·leccions. Per tant, deixarem de banda les actuacions menys relacionades amb la visita a la institució, com poden ser les botigues, el merchandising o la restauració, que ja han estat àmpliament tractats en apartats anteriors (vegeu apartat 4.2.- Impacte econòmic).

Les estratègies desenvolupades en aquest camp són diverses, amb el denominador comú d'intentar donar valor afegit a les col·leccions. Entre les actuacions més habituals destaquen els serveis encarats a aportar el màxim enriquiment possible al visitant mitjançant comentaris de les obres exposades. En alguns casos s'aposta per mètodes tradicionals, com en el Louvre, que situa en les seves sales, els dijous a la nit, estudiants d'història de l'art que comenten els aspectes més destacats de diverses obres. En altres centres, en canvi, s'aposta per mediadors culturals que apropin les obres al context del visitant. Aquest és el cas de l'exposició celebrada a la *Villette Musulmanes/musulmans* (19/07 al 14/11/04), que va aconseguir atreure un públic poc habituat als equipaments culturals. Altres equipaments, com diverses *Maison Folie* o el Centre Pompidou, també han desenvolupat, tot i que de manera més puntual, accions d'aquest tipus, que han significat ampliar la base i la diversitat del públic habitual (vegeu fitxes específiques).

Ara bé, la majoria de centres que ofereixen aquest servei acostumen a basar-lo en audioguies, cada cop més presents tot i ser menys eficaces que un professional, ja que ofereixen una menor versatilitat. Igualment s'ha d'assenyalar que a diferència del que passa en altres contextos, són pocs els equipaments estudiats que ofereixen audioguia gratuïta. En la majoria d'institucions estudiades aquest és un servei suplementari, subjecte a pagament; un fet que limita els beneficis socials del servei. Entre les poques institucions estudiades que l'ofereixen gratuïtament figuren la *Cité de la Musique* i el MNAC. També és el cas de Versalles, on la inclusió de l'audioguia en el preu de la visita es va produir després de realitzar un estudi entre els visitants que així ho aconsellava. Finalment, a nivell anecdòtic, val la pena destacar l'existència d'audioguies temàtiques, com ara la realitzada pel Louvre, amb gran èxit, amb motiu de l'aparició de la pel·lícula *el Codi da Vinci*, parcialment rodada al museu.

Ara bé, tot i l'èxit d'aquest instrument, alguns responsables entrevistats apunten que les audioguies, com instruments de complement de la visita, aviat es veuran superades per les agendes electròniques, que no només oferiran la possibilitat d'àudio, sinó d'imatge. En aquest sentit destaca especialment el projecte *Grand Versailles Numérique*, que preveu a l'horitzó 2009 desenvolupar diversos suports multimèdia per complementar la visita (www.gvn.chateauversailles.fr).

Altres estratègies posades en marxa pels equipaments estudiats per oferir un valor afegit a la visita són les representacions en viu, per exemple al *Musée de la Musique*, el Museu de la Música i el Museu Egipci, o l'obertura, de manera excepcional, d'espais normalment tancats a les visites, com als *Invalides* amb algunes dependències

internes, al *Musée National du Moyen Âge* amb el subsòl o la *Tour Eiffel* amb les sales de màquines. Unes mesures que ajuden a atreure als llocs turistes habitants de la pròpia ciutat, que altrament veurien aquests espais com elements allunyats, enfocats únicament als turistes. Una situació que podria generar unes crítiques que amb aquestes actuacions s'eviten.

En aquesta mateixa línia trobem, igualment, determinades institucions que ofereixen, a més de les seves col·leccions, altres atractius. Aquest és el cas, per exemple, del *Centre Belge de la Bande Dessinée*, que ofereix la possibilitat de visitar l'edifici modernista de primer ordre en què té la seu, del Centre Pompidou amb la seva terrassa amb vistes exclusives sobre París, del *Musée de l'Armée* amb la tomba de Napoleó, del *Museo Nazionale del Cinema* i el seu ascensor panoràmic fins l'edifici més alt de Torí o el Museu del FC Barcelona, amb la visita al Camp Nou. La majoria d'aquestes accions, però, sí que es dirigeixen predominantment als turistes.

Una altre tipus de servei que hem pogut constatar són les visites privades a les col·leccions (*Centre Pompidou*, *Louvre*, *Musée Rodin*). No obstant, el fet que acostumin a reservar-se als patrocinadors més elitistes suposa que el seu impacte a nivell de públic general és extremadament selectiu. Tot i això, és evident que poden tenir repercussions en la imatge de la ciutat, especialment a través de la participació de líders d'opinió en aquestes visites.

Finalment, també podem situar com a nou servei les ampliacions d'horari de diversos equipaments amb l'objectiu d'arribar al màxim de ciutadans possibles. En aquest sentit resultava especialment interessant l'experiència que proposava, en els seus inicis, la *Cité des Sciences et de l'Industrie*, que ofería un horari ampli, pensat per permetre la visita al Centre després de la jornada laboral. Avui aquesta actuació ja no es practica, ja que els resultats no van ser els esperats. Més recentment, el Museu de la Música ha posat en marxa una iniciativa similar, prolongant el seu horari fins a les nou del vespre. En aquest cas, però, l'objectiu és permetre, al públic dels diversos espectacles celebrats al veí Auditori, visitar el museu abans d'assistir a un concert.

En la mateixa línia de facilitar l'accés existeixen centres que han apostat per obrir tots els dies de la setmana (*Institut du Monde Arabe*, *Musée de l'Armée*, Museu Egipci, Museu del FC Barcelona i determinades parts de Versalles). En aquest cas, però, l'actuació acostuma a dirigir-se a satisfer el públic turista, més que no pas a oferir un servei suplementari. En tot cas, no deixa de ser sorprenent que siguin realment poques les institucions estudiades que obren tots els dies. Igualment, hem constatat com també són poques les institucions que s'han plantejat si el seu horari és el més adequat per captar el major número de visitants possibles. Una situació que seria convenient que canviés de cara a assolir majors repercussions en el teixit urbà a través de l'augment dels visitants.

L'actuació que sí que està àmpliament estesa és l'obertura "nocturna". És a dir, el perllongament de l'horari de visites durant un o dos dies a la setmana (Louvre, MACBA, *Musée d'Orsay*, *Museo del Cinema*, Museu d'Història de Catalunya, *Palazzo Madama*). Habitualment aquesta mesura es promociona com un instrument per arribar al públic jove i en determinades ocasions s'aprofita per organitzar activitats paral·leles. Alguns estudis quantifiquen el públic suplementari que es pot captar amb aquestes iniciatives entre el 3 i el 20% (Zan, 1999). Unes xifres elevades que poden ajudar a ampliar el sentiment d'orgull dels ciutadans envers un equipament; una situació que repercutiria en una millora de la imatge de la ciutat.

Finalment, una variació de l'actuació anterior són les "nits blanques", és a dir, una sèrie d'actuacions artístiques variades que tenen lloc en una determinada ciutat durant tota una nit. Tendeixen a ser accions secundades per obertures extraordinàries de museus, alguns negocis, així com dels mitjans de transport públics. En alguns casos aquesta iniciativa és anual, en altres és merament puntual. La primera experiència en aquest sentit va tenir lloc a Berlín, l'any 1997 (*Lange Nacht der Museen*). Ara bé, el reconeixement mundial de la iniciativa va arribar l'any 2002, quan París va organitzar la seva primera "*nuit blanche*". Posteriorment altres ciutats han realitzat la mateixa experiència: Roma, Mont-real, Madrid, Toronto, Nova York, Hèlsinki, Tòquio, Nàpols, Brussel·les, Istambul, Riga o Shanghai. Aquest tipus d'actuacions acostumen a estar coordinades per una administració pública, normalment l'ajuntament. A més, tendeixen a suposar importants repercussions en termes d'imatge per a la ciutat que les organitza, ja que contribueix a posar de relleu, de cara al públic local i forà, el patrimoni existent.

Per tant, a tall de conclusió, podem afirmar que existeixen un seguit d'actuacions aparentment poc visibles, però que ajuden a crear una imatge positiva de les institucions. Una imatge que contribueix a facilitar la comprensió i l'interès per l'obra exposada i a crear un sentiment positiu que aporta beneficis tant als propis residents (en termes de satisfacció per les col·leccions), com als forans (demostració del dinamisme de la ciutat). Per tant, es tracta d'uns elements que caldrà tenir present de cara a permetre una millor valoració de les riqueses intangibles d'una institució i en conseqüència, d'una ciutat.

5.4.- POLÍTIQUES TARIFÀRIES

Com hem vist en els capítol anteriors, les diferents institucions han ampliat la seva missió tradicional de conservació i exposició del patrimoni per passar a oferir un número important d'alternatives. Aquest fet ha suposat un augment de les necessitats pressupostàries que, en el cas de les institucions de titularitat pública, únicament han estat cobertes, en part, per les transferències pressupostàries. Així, els diversos equipaments (els públics per complementar el seu pressupost i els privats per generar-los) s'han girat cap a la recerca de noves fonts d'ingressos. Malgrat aquest fet, la

venda d'entrades continua sent, per a moltes institucions, la principal font d'autofinançament (vegeu 4.2.3.- Impacte comercial).

La venda d'entrades, però, no només implica un ingrés, sinó que pot suposar, en determinats casos, una barrera a la visita. La fixació de la tarifa d'una institució, permanent o temporal, és un element fonamental de la seva comunicació, ja que pot afectar la presència de públic (és a dir, la capacitat final del Centre per difondre's) o els ingressos (que possibiliten altres formes de comunicació, també imprescindibles per tenir un impacte general).

La fixació d'una tarifa d'accés no és fàcil. Com ja hem afirmat anteriorment, no hem de caure en la simplificació de pretendre que el cost de visitar una institució cultural es redueix al cost de l'entrada (Grefe, 1999; Zan, 1999). També cal tenir present els costos monetaris i no monetaris derivats de recollir informació sobre els continguts del Centre, els horaris i la manera d'accedir-hi (vegeu apartat 5.1.- Polítiques de difusió), la dificultat de comprensió i comunicació cap als altres de l'experiència viscuda (vegeu apartat 5.2.- Augment dels públics), i el temps necessari per arribar a l'equipament (vegeu apartat 5.3.- Augment dels serveis). Ara bé, aquest fet no treu que el factor preu tingui un rol important en la definició de les polítiques culturals, ja que té implicacions sobre la viabilitat econòmica de les institucions (ingressos), les seves funcions socials i la seva imatge (volum i composició de la freqüentació) (Donnat & Octobre, 2001).



Imatge 5.6.- Diversos cartells que il·lustren algunes de les estratègies de les polítiques tarifàries de les institucions culturals. A l'esquerra, gratuïtat puntual en motiu de la inauguració d'un nou espai a Versalles (font: hotels-paris-rive-gauche.com). Al centre i a la dreta, exemple francès i italià de la Nit dels Museus, experiència de gratuïtat puntual àmpliament difosa (font: frequencesud.fr i cultura.marche.it)

De fet, el debat entorn al preu de museus i esdeveniments i la conveniència o no de la gratuïtat apareix de forma regular. És un debat obert, en què existeixen arguments a favor i en contra, sense que hi hagi una opinió unànime. A més, els estudis sobre la quantitat que el visitant està disposat a pagar per accedir a una institució són poc habituals i s'ignora quasi tot sobre els efectes de la gratuïtat. Aquesta qüestió, que ha suscitat tants debats ideològics, mai ha estat estudiada en profunditat (Donnat & Octobre, 2001). Per aquest motiu, en el present apartat no pretenem oferir dades definitives, sinó mostrar alguns exemples d'experiències satisfactòries que s'han portat a terme en diversos museus i esdeveniments puntuals.

Per tal de situar el marc dels diferents equipaments estudiats en el present treball, hem considerat adient iniciar l'apartat per una presentació de quines són les tarifes que ofereixen actualment els diversos centres, abans d'entrar a mostrar els arguments que justifiquen aquests preus.

Així, un primer element a tenir present és que entre els equipaments estudiats únicament la *Cascina Roccafranca*, les cinc *Maison Folie*, el *Musée royal de l'Armée et d'Histoire Militaire* i el Museu d'Història de la Immigració tenien entrades gratuïtes. Les restants institucions presentaven una entrada de pagament, per un import que variava en funció del centre.

Igualment a ressaltar és que els esdeveniments puntuals, on habitualment es té més assumit la necessitat de pagar una entrada, presenten uns preus més elevats que no pas els equipaments fixos, tot i que la xifra varia en funció del tipus d'activitat que es porti a terme. En els equipaments permanents el preu també varia en funció de les característiques del centre, tot i que tendeix a estar per sota del preu d'un esdeveniment puntual. Així, el preu més elevat correspon al pack complet de visita de Versalles (entre 16 i 25€), mentre en les restants institucions els màxims se situen en 10€ a París (Centre Pompidou), 8'5€ a Barcelona (MNAC) i 7'5 a Torí (GAM i *Palazzo Bricherasio*) (dades de l'any 2006).

Ara bé, aquestes són unes tarifes molt allunyades del cost real que suposa per a una institució una determinada visita. Le Halle (1996) calculava que de mitjana, un visitant suposa un cost (pressupost museu / número de visitants) de 22'6€. Hem realitzat el mateix càlcul amb els equipaments dels quals disposàvem de dades (taula 5.3).

TAULA 5.3.- COST REAL DE LA VISITA A UNA INSTITUCIÓ

Any	Centre	Pressupost	visitants	Preu entrada	Cost museu	Diferencial
Barcelona						
2006	CCCB	10.445.000	425.207	4,40	24,56	20,16
2001	MACBA	9.010.000	365.497	7,50	24,65	17,15
2007	Museu de Ciències Naturals	1.900.161	110.000	3,50	17,27	13,77
2005	Museu Marítim	6.478.679	361.945	6,00	17,90	11,90
2005	Museu d'Història de la Immigració	35.000	4.000	gratuït	8,75	8,75
2001	MNAC	16.250.000	1.068.841	8,50	15,20	6,70
2005	Fundació Miró	5.706.399	540.360	7,50	10,56	3,06
2003	Museu d'Història de Catalunya	1.753.791	293.141	3,00	5,98	2,98
2007	Fundació Clos	2.000.000	300.232	7,00	6,66	-0,34
París						
2005	<i>Cité des Sciences</i>	112.400.000	3.186.000	8,00	35,28	27,28
2005	Louvre	180.040.000	5.812.000	8,50	30,98	22,48
2005	<i>Musée Guimet</i>	8.140.473	313.000	8,00	26,01	18,01
2005	Centre Pompidou	119.252.000	5.341.000	10,00	22,33	12,33
2005	<i>Musée de l'Armée</i>	11.909.271	1.070.122	8,00	11,13	3,13
2005	<i>Musée d'Orsay</i>	24.155.191	2.929.282	7,50	8,25	0,75
2005	<i>Musée Rodin</i>	6.000.000	530.000	6,00	11,32	5,32
1996	<i>Musée de la Marine</i>	4.300.000	358.000	9,00	12,01	3,01
2005	Tour Eiffel	58.500.000	6.428.441	11,50	9,10	-2,40
2005	Versailles	41.867.211	3.166.642	25,00	13,22	-11,78
Torí						
2005	<i>Museo della Montagna</i>	2.600.000	73.916	6,00	35,18	29,18
Total museus						
	20 centres	622.743.176	32.677.626	7,75	19,06	11,31
Esdeveniments puntuals						
2004	Fòrum Barcelona	341.800.000	3.300.000	21,00	103,58	82,58
2004	GeNova04	32.000.000	2.800.000	10,00	11,43	1,43
2005	Europalia	12.000.000	1.109.536	15,00	10,82	-4,18

El preu d'entrada de referència ha estat sempre el d'una visita individual, d'un dia, a la institució, sense descompte (excepte en el cas de Gènova 2004, on la xifra és el resultat de la divisió del preu de l'entrada de tres dies, d'un cost de 29€).

Elaboració pròpia. Per a les fonts vegeu fitxes del volum II.

Com es pot observar, els costos de les visites a diferents institucions varien enormement, situant-se la mitjana dels museus en els 19€. Per tant, es tracta d'un valor inferior a l'apuntat per le Halle, tot i que ha passat prop d'una dècada des del seu estudi. Aquest descens en el cost mitjà de la visita, tot i que les dades no contemplen totes les institucions, no deixa de ser el reflex d'un augment en el volum de visitants de les diverses institucions, que juntament amb la contenció pressupostària dels últims anys, han generat aquesta situació.

Respecte a les dades obtingudes hem de fer un parell d'observacions. En primer lloc, en el cas de Versalles, la tarifa que es pren de base per al càlcul és, com en els altres casos, la més elevada possible. Ara bé, Versalles ofereix una amplitud de tarifes molt superior a la de qualsevol altre equipament, ja que les possibilitats de visita que ofereix són múltiples. Així, si es prengué de base la tarifa més habitual, la de 13€ (visita únicament del Palau principal), el diferencial entre preu d'entrada i cost per a la institució seria de 0'22€. Feta aquesta precisió és significatiu assenyalar que, excepte en aquest cas, només obtenen beneficis de la venda d'entrades el Museu Egipci de Barcelona, la Torre Eiffel i Europalia; les tres úniques institucions de gestió privada de les quals disposem de les dades necessàries per fer aquest càlcul. La visita a la resta d'equipaments està subvencionada a través d'altres mitjans, especialment transferències de pressupostos.

Pel que fa als grans esdeveniments, les poques dades disponibles, junt amb la manca d'estudis de referència, no permeten arribar a conclusions destacables. A aquest fet s'hi han de sumar els dubtes, que alguns experts han expressat sobre el valor real de les xifres de visitants. Per exemple en el cas de Gènova, inclourien càlculs massa optimistes de visitants a esdeveniments gratuïts, així com visitants d'esdeveniments celebrats habitualment i amb relacions escasses amb la celebració puntual (Guala, 2007).

Igualment, cal destacar el valor extremadament elevat que resulta d'aplicar el càlcul al Fòrum Barcelona 2004, amb un valor superior als 80€. Tot i matisar que el número de visitants només fa referència als qui eren presents al recinte i el pressupost a tota la celebració, la xifra hauria de fer reflexionar sobre els mitjans dedicats a la celebració.

Per tant, generalment, el preu d'entrada a un equipament cultural no té present les necessitats financeres, sinó que tendeix a fixar-se des de fora, independent al pressupost. És precisament a partir d'aquesta base d'on s'articulen les dues grans tendències respecte a la gratuïtat. D'una banda, els qui defensen que ja que els ingressos per venda d'entrades no cobreixen la totalitat dels costos i no és assumible fer-los recaure en els visitants, en tractar-se d'una funció pública, la millor opció és fer-los completament gratuïts. D'altra banda, els qui apunten que cal que els visitants assumeixin, almenys, una part del cost que suposa la seva visita.

Arguments a favor de l'accés gratuït total a les institucions culturals

Els defensors de l'opció de la gratuïtat en els equipaments culturals no acostumen a recórrer a aspectes econòmics per defensar les seves postures, sinó que solen centrar-se en aspectes com l'aprenentatge i l'apropiació d'un patrimoni comú que pot permetre l'accés gratuït als equipaments. Aquesta opció es pot matisar. Un recent estudi francès apunta que si bé la gratuïtat suposa, efectivament, una millora en els dos aspectes anteriors, per a la majoria de públic el cost de l'entrada és secundària en la decisió de visitar un centre cultural (Gombault *et al.*, 2007).

La gratuïtat dels equipaments culturals ha anat desapareixent al llarg del segle XX. L'accés a les col·leccions permanents era, en un principi, gratuïta. Un fet que no passava amb les exposicions temporals. En aquest sentit cal destacar que tot i que el Louvre va ser de franc fins l'any 1922, des del 1799 s'hi realitzaven exposicions de pagament, com la que el pintor David va fer de *l'enlèvement des Sabines* (Genermont, 1994).

El Louvre no va ser el primer museu de pagament. Els cinc museus de titularitat municipal de París eren de pagament, des de 1908, tots els dies excepte els dijous, diumenges i festius. Igualment, el *Musée Rodin*, de caràcter nacional, va ser de pagament des de la seva creació, l'any 1919, en compliment d'una clàusula del testament de Rodin. Un artista que irònicament, va ser un gran defensor de la gratuïtat al Louvre, però que va establir l'obligació de pagar entrada al seu museu per tal de garantir-ne la supervivència (Genermont, 1994).

En el cas francès caldrà esperar la llei de finances de 1921 per veure com s'instaura l'entrada de pagament: 1 franc per a les col·leccions permanents i 10 per les exposicions temporals (Genermont, 1994). Aquests preus van evolucionar fins la segona guerra mundial. Més recentment, entre 1951 i 1980 l'evolució dels preus va ser mínima i sempre inferior a la inflació per a posteriorment, de 1980 a 1990, sofrir un augment important. La situació canviarà de nou a partir de 1990, quan les decisions tarifàries s'aniran descentralitzant per passar d'un model on era l'Estat, per decret, qui fixava els preus dels museus, a la situació actual on molts equipaments francesos poden decidir, lliurement, el preu de l'entrada.

Cal precisar, però, que malgrat aquesta aparent independència en la fixació de les tarifes, determinades decisions polítiques, com la del Ministeri de Cultura i Comunicació, instaurant la gratuïtat els primers diumenges de mes o la de l'Ajuntament de París, fent gratuïts la majoria de museus de la ciutat, poden suposar afectacions importants a aquesta potestat. Per tant, podem constatar com, a la pràctica, la independència dels diversos equipaments en la fixació de les tarifes encara no és completa. Un fet que impedeix assolir majors resultats en temes d'imatge.

Igualment existeixen arguments quantitius en favor de la gratuïtat. Així, al Centre Pompidou la diferència de visitants entre un dimecres de pagament i un dimecres amb entrada gratuïta és d'un 60% més de visitants aquests últims dies. Un altre exemple dins del mateix museu és l'exposició "*Murs, Kowalski*". En un primer moment, amb entrada de pagament, va rebre una mitjana de 794 visitants / dia. Posteriorment, amb l'entrada gratuïta, els visitants diaris van ser 2.323. En tots dos casos es va observar un notable canvi en la tipologia del públic (Genermont, 1994).

En la mateixa línia el treball de Heilbrun & Gray (2001), apunta que cada dia d'obertura gratuïta d'un museu suposa un augment del número de visitants, de mitjana, del voltant de 500 persones. Situant un preu d'entrada de 5\$ i suposant que dels 500 visitants, 100 haurien pagat l'entrada, l'autor situa la manca d'ingressos pel museu en 500\$ per dia d'obertura gratuïta. Ara bé, les 400 persones restants, que amb entrada de pagament no haurien visitat el museu, generen ingressos de 1\$ en restauració i 2\$ a la botiga (1.200\$). A aquest fet s'hi suma que les 100 persones que tenien previst pagar entrada, en estalviar-se-la, gasten 2\$ més a les botiga (200\$) i 1\$ en restauració (100\$). Finalment, el museu també estalvia en personal de venda de bitllets (200\$). El resultat és un guany de 1.200\$ per al museu per un dia suplementari d'entrada lliure. Una mostra de com la gratuïtat també pot suposar beneficis per a les institucions.

L'últim aspecte del càlcul de Heilbrun & Gray, pocs cops present, no deixa de tenir la seva importància. La gestió de les entrades suposa unes despeses importants que s'han de tenir present. Si no, es pot donar el cas que per a un museu sigui més rendible l'entrada gratuïta que la de pagament. Un exemple n'és, per al 1991, el *Musée Hébert* de París, que ingressava 22.000FF en concepte d'entrades, i la gestió del personal i el funcionament de les pròpies taquilles del museu en costava 68.940FF (Genermont, 1994). En el mateix cas es trobaven el *Musée national des Arts et Traditions Populaires* (pèrdues de 363.000FF) o el *Musée des Monuments français* (pèrdues de 16.595FF). Significativament el primer es troba avui tancat per traslladar-lo a Marsella i el segon en renovació completa. Naturalment cal tenir present que en museus petits el personal de venda de bitllets s'encarrega d'altres funcions, però tot i això són xifres a meditar, ja que normalment les despeses per venda de bitllet respecte als ingressos se situava, el 1991, entorn al 80% (Genermont, 1994). Les dificultats per aconseguir les dades necessàries per realitzar aquests càlculs n'han impedit la seva actualització.

Ara bé, malgrat aquests arguments a favor, la decisió de la gratuïtat dels equipaments estudiats obeeix a factors molt allunyats de raons econòmiques o d'accessibilitat. A la *Cascina Roccafranca* i a les cinc *Maison Folie*, la gratuïtat obeeix a una aposta política per crear equipaments oberts a la ciutadania, amb la finalitat que contribuïssin a renovar espais urbans en decadència. Aquesta decisió va ser presa sense cap indicador que afirmés que la gratuïtat contribuiria més que no pas l'entrada de pagament (i per tant la disposició de majors recursos per a l'equipament i un públic

sensiblement diferent) a l'obtenció dels resultats desitjats. En el cas del *Musée royal de l'Armée et d'Histoire Militaire*, la gratuïtat obeeix a la decisió del Ministre de Defensa d'apropar la institució militar a la ciutadania, novament sense cap estudi que demostrï que el mitjà serveix per aconseguir aquesta finalitat. Per últim, en el cas del Museu d'Història de la Immigració, la gratuïtat es deu en gran mesura al fet que el museu està en construcció i només ofereix exposicions temporals de petit format. Per tant, una mostra del pes de les decisions polítiques en l'establiment de la gratuïtat de les institucions culturals, així com de la manca d'estudis que permetin avaluar els efectes reals que aquesta política té en la ciutat i, en conseqüència, en els ciutadans.

Arguments a favor de la gratuïtat parcial

La implantació de les tarifes d'entrada als museus és un fenomen relativament recent. Des dels anys noranta la gratuïtat pràcticament ha desaparegut. França va suprimir la gratuïtat dels diumenges al Louvre, l'única que en aquells moments seguia vigent, l'any 1991 i Espanya va eliminar la gratuïtat als museus nacionals l'any 1994 (després que fos instaurada el 1982). Aquesta tendència va anar acompanyada d'un període de fort augment de les tarifes, tal com il·lustra la taula 5.4.

TAULA 5.4.- EVOLUCIÓ DE LES TARIFES DELS MUSEUS FRANCESOS (en euros constants)

Centre	1r any		1993	2007	Tarifa 2007
Centre Pompidou	1977	0'75	1'65	1'14	10'0
Louvre	1970	0'45	1'05	0'97	8'5
<i>Musée d'Orsay</i>	1986	2'77	3'63	5'35	7'5
<i>Musée Guimet</i>	1984	1'35	2'95	5'70	8'0
<i>Musée du Moyen Âge</i>	1984	1'50	2'95	5'30	7'5
<i>Musée Picasso</i>	1985	2'28	2'95	5'50	7'7
Versalles	1984	1'96	4'54	17'85	25'0

Font: 1r any i 1993: Genermont, 1994; any 2007 elaboració pròpia a partir de dades Insee i preu d'entrada a tarifa complet a les col·leccions permanents

Com es pot observar, els principals augments es van produir en la dècada dels noranta, mentre que posteriorment els augments han estat més moderats (amb descensos a preu constant en equipaments com el Centre Pompidou o el Louvre). Ara bé, tot i aquesta contenció dels preus, tots els equipaments, excepte el Centre Pompidou, han tingut un augment important del preu d'entrada en euros constants entre el primer any del període i l'actualitat.

El fet que un museu tingui una tarifa d'entrada genera determinats avantatges. Entre els més destacats figura l'estimació que el preu dona del valor dels serveis rebuts pel visitant. Permet al mateix temps un augment del pressupost de la institució i és un factor de responsabilitat per a la gestió del museu (Grefe, 1999). Aquests tres factors

es podrien aconseguir a través d'altres mitjans, però el bitllet d'entrada és la forma més simple i la que ofereix millors resultats. A més, existeixen mecanismes per evitar que el preu d'entrada actuï com a barrera.

Un d'ells és l'existència d'abonaments que suposen, a partir d'un cert nombre de visites, una forma de gratuïtat. Aquesta modalitat d'accés suposa per als equipaments uns ingressos suplementaris en augmentar les vendes annexes, el desenvolupament de la comunicació i un millor coneixement del públic. Aquests beneficis s'aconsegueixen amb un cost marginal pràcticament nul, sempre que el museu no estigui saturat o la creació de l'abonament suposi una despesa extra important (Grefte, 1999).

A més, l'entrada de pagament seria, combinada amb la gratuïtat puntual, l'únic mètode vàlid per aconseguir un efecte crida. És a dir, l'efecte crida de la gratuïtat puntual és la millor manera de superar la barrera que suposa el preu d'entrada. Per tant, la gratuïtat puntual contribuiria a augmentar la quantitat i la diversitat del públic. En el moment en què aquesta possibilitat desapareix, perquè la gratuïtat és permanent, es perd un potent reclam.

Estudis recents mostren com la gratuïtat total només actua com efecte crida sobre un número molt reduït de públics, a un cost econòmic i d'oportunitat molt elevat per a l'equipament cultural (Gombault *et al.*, 2007). Així, els autors apunten que la gratuïtat és vista de quatre formes diverses en funció dels públics:

Gran consumidor de patrimoni → Gratuïtat vista poc factible

Visitant habitual dels equipaments culturals → Diversitat d'opinions

Públic que accedeix a equipaments com a oci → Gratuïtat és una oportunitat

Públic poc habitual o desinteressat → La gratuïtat no motiva

Per tant, segons aquest estudi, únicament les persones que veuen la cultura com a oci poden alterar el seu comportament cap a una determinada institució cultural en funció de la gratuïtat.

En la mateixa línia, diversos estudis apunten que la tarifa d'entrada no és un obstacle a la visita (Teboul & Champarnaud, 1992). Més detalladament, estudis de caràcter econòmic afirmen que els "consumidors" no reaccionen a una tarifa d'un equipament cultural tal i com ho farien amb un producte de consum (Genermont, 1994). Així, si la demanda és elàstica, l'augment del preu suposa un descens de les vendes. En el cas dels equipaments culturals, però, la demanda és, majoritàriament, rígida i un augment dels preus no té un efecte sobre les "vendes". Cal tenir present que per a la majoria d'equipaments culturals no existeix un bé substitutori i que el preu d'entrada és relatiu en comparació al cost final.

Alguns exemples pràctics semblen anar en aquesta línia. Proves fetes al mercat italià, concretament al *Museo Archeologico nazionale di Napoli* (Zan, 1999, p. 400) mostren que un augment de preu en un 50 o un 100% no suposen un descens important dels visitants. Igualment, Genermont (1994) apunta altres experiències interessants. El *Museum of Fine Arts* de Boston, l'any 1974, va pujar el preu d'entrada un 100% i va tenir un descens d'un 10% dels visitants. Els museus de la ciutat de París van augmentar el preu d'entrada un 75% l'any 1992 i el número de visitants es va mantenir invarià.

Igualment, en el descens de preus tampoc s'aprecien canvis importants. El Louvre va aplicar, l'any 1993, un nou sistema d'entrades amb descomptes del 50% a partir de les 15h. Es va passar de vendre un 22% de les entrades en aquella franja horària a vendre'n un 34%.

Per últim, la majoria de museus propietat de l'Ajuntament de París són gratuïts des de l'any 2002. Aquest fet va suposar una evolució important del número de visitants. Si l'any 2001 van visitar aquests museus 545.000 persones, el 2002 ho van fer 832.000. Ara bé, aquest augment espectacular, del 52% dels visitants en el primer any d'aplicació, no ha seguit en anys successius, en què la xifra s'ha estancat entorn als 958.000 visitants, un augment del 15% (un 3% si es té present que el 2004 va reobrir el *Petit Palais* després d'una important reforma, atirant 97.000 visitants) (dades procedents de Zoughebi, 2006 i *mini chiffres clés*, www.culture.gouv.fr 07/11/07). Per tant, si bé és cert que els primers anys l'augment dels visitants (lligat a la novetat) va ser important, en anys successius no s'ha seguit la tendència, ja que els augments han estat testimonials. Aquest fet és més accentuat si tenim present un context, el del 2004, en què després dels atemptats del 2001 els visitants estrangers tornaven a París, i es va notar augments importants de visitants en la majoria de museus de pagament, fet que no es va produir amb la mateixa intensitat en els municipals. Això porta a suposar que una part del públic local, sense quantificar, atret en un primer moment per la gratuïtat, ha estat substituït per públic forà, fet que posa en dubte l'abast i impacte de la gratuïtat. La manca d'estudis detallats sobre aquest fet impedeixen estendre'ns en el seu anàlisi.

El que sí que està clar és que perquè l'efecte de la gratuïtat sigui important, la mesura ha de ser difosa de manera àmplia i amb suficientment antelació. En aquest sentit, la repetició de la gratuïtat cada cert temps (primer diumenge de cada mes a França i Barcelona), o anualment en moments puntuals difosos de forma estesa (Festa Major a Barcelona, el *Ferragosto* a Itàlia o les *Journées du Patrimoine* a França), suposa la millor manera d'obtenir una bona resposta de públic. No obstant, aquest coneixement és molt difícil que es doni entre tot el públic, especialment entre l'estranger que no té accés a la comunicació de la iniciativa (especialment si aquesta es fa únicament a través de pocs mitjans, com poden ser premsa o cartells en el propi equipament).

En aquest sentit, és especialment il·lustrativa l'experiència que ha acumulat el Louvre. El febrer de 1990, poc després de la inauguració del *Grand Louvre*, es va decidir acabar amb la gratuïtat quasi bicentenaria dels diumenges. En aquell moment no hi va haver cap veu que s'hi oposés. Malgrat això, quan sis anys després es va reinstaurar la gratuïtat, es va observar un augment important de la freqüentació els primers diumenges de mes.

El Louvre és l'únic centre que ha realitzat estudis detallats sobre els impactes de la gratuïtat, combinant recomptes, sondejos, enquestes qualitatives i observacions in situ. Gràcies a aquestes dades s'ha observat com la gratuïtat puntual el primer diumenge de cada mes ha portat a un augment de la freqüentació d'entorn el 60% en cinc anys. A més, aquests dies afavoreixen els francesos (els de la regió Île-de-France multipliquen la seva presència per 3'1 i els de les altres regions per 1'4). En total el número de francesos augmenta 2'3 vegades. El número de visitants estrangers únicament augmenta 1'2 vegades (Donnat & Octobre, 2001). Significativament, el primer diumenge és l'únic dia del mes en què el Louvre té més presència francesa que d'estrangers. A més, els estudis mostren una part important de l'èxit de l'efecte de la gratuïtat del primer diumenge de mes al Louvre ve de la seva regularitat, que permet al visitant planificar lliurement quan vol accedir al museu, obrint-li les portes a futures visites.

Per últim, hem constatat com els responsables de les institucions estudiades coincideixen amb els diversos estudis analitzats, en el sentit que la importància que els ingressos procedents de la venda d'entrades tenen per a les institucions és relatiu. Generalment, els augment de recaptació i sobretot de les repercussions a nivell d'imatge pròpia i per extensió de la ciutat, vindran per l'augment de visitants, no per l'augment de les tarifes. Per tant, la millor manera d'augmentar els recursos, el prestigi, les repercussions i la visibilitat d'una institució serà, molt més que no pas l'augment de tarifes, la recerca d'instruments per atreure el major número de visitants possibles.

Recopilació de l'apartat

Com hem observat al llarg del capítol, existeixen arguments favorables tant a les postures que defensen l'entrada gratuïta a un equipament, com a les que aposten per una entrada de pagament. Ara bé, el que habitualment fa decantar un determinat equipament per una de les dues opcions no acostumen a ser estudis que demostrin la validesa d'una opció enfront de l'altra, sinó decisions polítiques en una de les dues línies.

En aquest sentit, el retorn cap a la gratuïtat que s'està produint en els últims anys obeeix sovint a decisions preses sobre la base de promeses electorals, més que no pas a reflexions que tinguin present els avantatges d'aquesta opció. Un exemple d'aquesta situació és la francesa. La decisió del Louvre d'establir l'entrada gratuïta el

primer diumenge de mes (seguida, l'any 2000 pels altres museus nacionals), va ser presa per l'executiu francès. La gratuïtat dels museus municipals de París, l'any 2001, va obeir a una decisió de l'alcalde Bertrand Delanoë (en part en reacció a l'acció estatal). En cap dels dos casos no van ser mesures preses des dels respectius museus. És més, actualment, tot i que la majoria de responsables entrevistats es mostra favorable a l'entrada de pagament, el govern francès ha decidit aplicar una de les promeses electorals del president Nicolas Sarkozy; la gratuïtat permanent dels museus. Així, a partir de 2008 està prevista portar a terme una prova pilot que avalui entre nou museus parisencs les repercussions de la mesura. Entre aquests museus hi ha dos centres estudiats: el *Musée Guimet* i el *Musée national du Moyen Âge*.

La gratuïtat dels museus francesos (inspirada en la dels museus anglesos) resta, però, excepcional en el context estudiat. La majoria de responsables entrevistats coincideixen en què, en la majoria de casos, l'element que permet uns majors equilibris entre l'obtenció d'ingressos per part de la institució i l'eliminació de possibles barreres econòmiques a la visita és la gratuïtat puntual; permanentment per a determinats públics concrets o bé oberta a tothom en moments precisos.

De l'experiència dels museus estudiats n'extraïem que perquè la gratuïtat tingui èxit és necessari que la mesura sigui coneguda per part del públic amb suficient antelació. Si la gratuïtat no es comunica de manera adequada, la mesura passa desapercibuda. És a dir, comporta una manca d'ingressos importants per a la institució, sense que s'aconsegueixi atreure, en contrapartida, nou públic. La mateixa afirmació és vàlida per als esdeveniments puntuals, tot i que l'excepcionalitat de moltes d'aquestes actuacions fa menys viable, en la majoria de casos, la gratuïtat.

Per tant, la decisió entorn al preu a pagar per l'entrada a un determinat equipament cultural no és una qüestió secundària, ja que pot afectar la repercussió en els ingressos. És a dir, limita la capacitat de posar en marxa determinades actuacions que haurien d'arribar a un nou públic. No es tracta que el cost econòmic de l'entrada sigui una barrera, sinó una eina per tal d'incentivar la visita. Un element actiu a través del qual, gràcies a l'excepcionalitat, es pugui atreure un determinat públic poc habitual i aconseguir una millora de la cohesió i el sentiment de pertinença a la ciutat. En aquest sentit, tot sembla indicar que la gratuïtat selectiva convenientment difosa és la mesura que, de manera més efectiva, permet assolir aquests objectius que reporten beneficis evidents per a la ciutat.

5.5.- PROMOCIÓ BASADA EN LA PARTICIPACIÓ DE LA POBLACIÓ

Una última gran estratègia de promoció de les ciutats, especialment d'aquelles de major grandària, és el recurs al que popularment es coneix com a boca-orella. Es tracta, a grans línies, de portar a terme actuacions que comportin una participació activa per part de la població. Naturalment, aquestes actuacions podran ser

complementades pel conjunt de mesures exposades en els apartats anteriors d'aquest mateix capítol.

En el present apartat no ens centrarem en la manera com es promociona una actuació concreta, sinó en el rol promocional que juga, per si mateix i en tant que producte, una determinada activitat. Per fer-ho, analitzarem el seguit d'activitats puntuals que una ciutat pot organitzar, tot recolzant-nos en les tipologies més habituals existents (comentades en l'apartat 3.1.2.- Classificació dels grans esdeveniments). Concretament, descriurem el rol promocional de diversos esdeveniments, tot seguint una lògica de més habituals i senzill a més esporàdics i complexos. Així, iniciarem la descripció per les activitats puntuals que celebren, de manera habitual, diversos equipaments permanents, per passar, posteriorment, a les activitats itinerants i a les organitzades en altres ciutats. Per últim tractarem de manera específica els grans esdeveniments puntuals, és a dir, aquelles celebracions itinerants que requereixen inversions importants així com, generalment, la col·laboració de diverses institucions.

En general es tracta d'activitats de durada limitada, volgudament excepcionals i sense una repetició periòdica o temàtica en un mateix emplaçament. És a dir, un mateix espai només acull un únic cop una determinada proposta, que només es repetirà si la temàtica és diversa. Les activitats que es poden organitzar són vàries: tallers, concerts, conferències, jornades, celebracions esportives, obres teatrals o inauguracions, entre moltes altres. Ara bé, un dels màxims exemples d'aquests tipus d'activitats acostumen a ser les exposicions temporals (Conseil de l'Europe, 2002). Malgrat que, com hem apuntat anteriorment, en els últims anys aquest esdeveniments s'han multiplicat, segueixen gaudint d'una certa exclusivitat que acostuma a garantir un retorn important en termes d'imatge per a la ciutat que ho organitza.

Activitats organitzades per institucions permanents

Una via habitual de promoció emprada per les ciutats estudiades és el recurs a les activitats puntuals de les seves institucions permanents: exposicions temporals, conferències, tallers o debats. L'objectiu és crear una imatge de ciutat dinàmica. En línies generals, aquestes activitats tenen en comú que l'organització de l'esdeveniment es porta a terme sense la necessitat de crear un organisme *ex professo*, tot i que sí que és habitual que existeixi un grup de persones que hi treballi de forma relativament independent dins d'una institució més àmplia.

En aquest tipus d'activitats un dels principals canals de creació d'imatge és l'opinió dels propis visitants. Habitualment, el pressupost d'aquestes celebracions no acostuma a permetre una campanya perllongada de difusió. Igualment, és poc habitual que els mitjans de comunicació dediquin espai a aquests actes, almenys més enllà de la inauguració. Aquest fet obliga a estar molt atent a la imatge generada en els moments inicials. En aquest sentit s'afirma que les expectatives generades durant els

cinc primers dies d'obertura són claus per atreure un públic pioner, que serà fonamental per captar, posteriorment i gràcies al boca-orella, un número creixent de públic (Servat & Takeda, 1996, p. 67).

En el present treball ens centrarem, sobretot, en les exposicions temporals, ja que el treball de camp que hem realitzat ha demostrat que aquestes són les actuacions més habituals en les diverses institucions permanents estudiades. Un fet que s'adiu amb treballs anteriors (Mironer, 2001).

La tendència actual de moltes institucions culturals, no només les museístiques, és a organitzar en continu una successió d'exposicions temporals. Un fet que resulta, si més no, il·lustratiu de l'esforç que les diverses institucions porten a terme per tal d'oferir novetats susceptibles de marcar la diferència amb altres institucions i aconseguir, així, diferenciar-les en un context cada cop més competitiu. Un fet amb repercussions evidents per a la imatge de les ciutats que acullen aquestes institucions.

En aquest sentit resulta il·lustratiu un estudi encarregat pel Ministeri de Cultura francès on s'apunta que el 85% dels museus francesos havien organitzat, almenys, una exposició temporal entre els anys 1999 i 2003. Només l'any 2003, un 75% dels museus amb la categoria *Musée de France* n'havien organitzat una, amb un total de més de 2.000 exposicions temporals (Département des Études, de la Prospective et des Statistiques, 2004).

Aquesta situació no és exclusiva dels museus francesos. La totalitat dels museus estudiats, excepte el *Museo Egizio*, han organitzat algun tipus d'exposició temporal, tot i que en alguns equipaments, com per exemple el *Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire*, el *Museo Nazionale del Cinema* o Versalles, la manca d'un espai destinat exclusivament a aquesta funció obliga a organitzar les mostres temporals dins del recorregut de les col·leccions permanents, amb les molèsties i costos que aquest fet comporta. Igualment, mereix ser assenyalat que la majoria d'actuacions de renovació empreses per diferents museus han estat enfocades a dotar-los d'espais per a exposicions temporals (MNAC, *Musée Guimet*, *Musée Rodin*, *Museo di Antichità* de Torí). Una nova mostra de l'interès que les institucions dediquen a les exposicions temporals.

Ara bé, tot i la importància innegable que les exposicions temporals tenen per als museus, aquesta estratègia únicament es pot traduir en beneficis per a la ciutat si existeix una oferta important. El relleu, pressupost i capacitat de comunicació d'aquests esdeveniments fan que tendeixin a passar desapercibuts pel públic general, especialment el forà. Així, no és estrany que siguin poques les exposicions que aconseguen una certa notorietat, tant per a l'equipament com per a la ciutat que l'acull.



Imatge 5.7.- Diversos cartells d'exposicions temporals celebrades en l'àmbit d'estudi i que demostren la vitalitat d'aquest tipus d'activitats. De dalt a baix i d'esquerra a dreta exposicions celebrades a la Fundació Joan Miró (Barcelona), a Palazzo Bricherasio (Torí), al *Musée de l'Homme* (París), al Palau de Versailles, a *la Piscine* (Roubaix) i a la *Condition Publique* (Roubaix) (font: col·lecció personal de l'autor)

En aquest punt hem de recordar que en el present treball només avaluem les repercussions que les activitats tenen en temes d'imatge. Una exposició qualificada, sota aquests criteris com "modesta" pot ser, a nivell artístic o científic, extraordinària. Sota aquestes premisses, la majoria d'exposicions temporals que tenen lloc a les diverses ciutats estudiades poden ser considerades d'èxit modest. És precís una constància en l'organització d'activitats ambicioses per part d'un equipament, o bé que existeixi una oferta conjunta important dins d'una ciutat, perquè la imatge projectada, tant cap al públic local com cap als no residents, en quedi impregnada.

Dins del primer camp, el de la constància en l'organització d'exposicions, podem citar els grans museus, que desenvolupen actuacions de referència ja sigui en continu (Louvre, MACBA, *Musée d'Orsay*) o amb certa periodicitat (MNAC, *Musée du Moyen Âge*). Igualment podem fer referència a l'activitat d'alguns centres que no disposen de

col·lecció pròpia, l'activitat dels quals passa per les exposicions temporals (CCCB, les *Galeries nationales du Grand Palais* de París, la *Grande Halle* de la Villette, *Palazzo Bricherasio* o *Palazzo Ducale*).

Ara bé, la capacitat d'una institució per aconseguir un ressò important varia enormement en funció de factors múltiples. Alguns són previsibles i poden ajudar a atreure un major o menor número de visitants: la temàtica de la mostra i la seva capacitat per arribar al gran públic; l'ambició de la promoció realitzada; els mitjans utilitzats o les dates elegides per la celebració. Altres condicionants, en canvi, depenen més de l'atzar: el bon temps, el possible ressò obtingut per actes no previstos o la coincidència de l'exposició amb temàtiques d'actualitat poden fer augmentar el número de visitants. Aquest últim factor, però, és un aspecte difícil de preveure, més si tenim present que la preparació d'aquestes activitats acostuma a ser llarga.

Fruit d'aquest conjunt d'elements existeixen enormes oscil·lacions en el número de visitants d'un determinat equipament i en conseqüència, en la capacitat que un determinat acte té per contribuir a la promoció d'una determinada imatge de ciutat. En aquest sentit, tal com mostra la taula 5.5, és il·lustratiu, a tall d'exemple d'una situació habitual en la majoria d'equipaments estudiats, la variació que presenten les exposicions desenvolupades al llarg de l'any 2005 al *Centre national d'Art et Culture Geoges Pompidou*; un dels equipaments més actius en la celebració d'aquest tipus d'activitats.

TAULA 5.5.- VISITANTS A LES EXPOSICIONS TEMPORALS DEL CENTRE POMPIDOU L'ANY 2005

Nom	Dates	Visitants	Visitants/ dia
Sala d'exposicions temporals			
<i>Sons et lumières</i>	22/09/04 al 3/01/05	186.142	2.068
<i>Becher Pompidou</i>	20/10/04 al /3/01/05	62.584	920
<i>Jean Hélion</i>	09/12/04 al 7/03/05	117.377	1.486
<i>Dionysiac</i>	16/02/05 al 09/05/05	104.739	1.475
<i>Mallet Stevens</i>	27/04/05 al 29/08/05	149.318	1.395
<i>Africa Remix</i>	25/05/05 al 09/08/05	158.759	2.405
<i>D-Day Pompidou</i>	29/06/05 al 17/10/05	137.584	1.433
Espai 315 (exposicions de petita grandària)			
<i>C. Benzaken</i>	09/12/04 al 07/02/05	36.931	684
<i>A. Von Wulfen</i>	02/03/05 al 02/05/05	39.278	741
<i>Isaac Julien</i>	25/05/05 al 15/08/05	41.672	579
<i>Jeppe Hein</i>	14/09/05 al 14/11/05	43.358	803

Font: elaboració pròpia a partir de Wallach, 2006

Com es pot observar, la variació del número de visitants/dia dins d'una mateixa institució és important, ja que va, en el cas de les grans exposicions temporals, dels del 920 de l'exposició *Becher Pompidou* als 2.405 de *Africa Remix*. En el cas de les exposicions de menor format (espai 315), la variació és lleugerament menor.

De fet, l'oscil·lació en el número de visitants existent en la majoria d'institucions estudiades, és deu, en gran part, a la manca d'instruments que permetin anticipar el comportament del públic. Aquest fet no es deu tant a la manca d'estudis com de metodologies. Són diversos els estudis de públics que hem constatat en bon nombre de grans *établissement public* francesos. Ara bé, en la majoria de casos, els resultats als quals s'arriba no aconsegueixen una explicació vàlida del comportament del públic.

Únicament el Louvre i el parc la Villette, amb més d'una dècada d'estudis al darrera, han aconseguit un cert grau de coneixement del comportament del visitant. Com exposarem més endavant (vegeu capítol 6.1.- Estudis de públic). En el cas de la Villette es tracta d'un coneixement genèric, fruit de l'acumulació de vora un centenar d'estudis puntuals. En el cas del Louvre, en canvi, es tracta d'un estudi més detallat, que a curt termini ha de permetre realitzar simulacions sobre el comportament del visitant.

Reprenent el cas anterior del Centre Pompidou, és innegable que tot i el desconeixement del comportament del públic, el fet que més d'un miler de persones diàries visiti un determinat equipament genera unes repercussions importants en termes promocionals, tant per al propi equipament, com per a la ciutat que l'acull, que es beneficia, indubtablement, d'una imatge dinàmica i positiva.

A nivell teòric seria possible utilitzar determinats indicadors per tal d'avaluar els impactes de la mostra (procedència dels visitants, fidelització, despeses realitzades o grau de satisfacció). Malauradament aquestes dades només existeixen de forma puntual, fet que n'impedeix la comparació. Per aquest motiu, tot i ser conscients de la limitació de la font, únicament hem pogut oferir les dades de visitants com a indicador teòric del grau d'èxit assolit per una exposició.

Ara bé, per aconseguir un salt qualitatiu important en la capacitat d'influència en la imatge projectada cal que es produeix una coordinació efectiva de l'oferta existent. Per desventura, però, aquest tipus d'actuacions són poc habituals, tot i els avantatges que la majoria d'institucions estudiades reconeixen en aquestes actuacions.

Hem trobat exemples puntuals d'aquesta tipologia d'actuacions en diverses ciutats. A Lille, la celebració de *Bombaysers de Lille 3000*, tot i gestionar de manera directa algunes actuacions, es recolzava, en gran part, en les activitats organitzades per diverses institucions permanents (museus, teatres, òpera o associacions culturals, entre altres). A Roubaix, la *Saison Finlandaise* (nascuda de forma independent però

incorporada posteriorment a Lille 3000), també es basava en la col·laboració entre les principals institucions culturals de la ciutat (mediateca, museu de *la Piscine* i la *Condition publique*).

Les principals experiències recopilades de col·laboració entre agents va ser, per amplitud, ambició i mitjans dedicats, la celebració del “Fòrum Ciutat” a Barcelona: un conjunt de diversos actes, associats al Fòrum Universal de les Cultures de l’any 2004, que van permetre que vint-i-cinc sales de teatre i música, així com una vintena de museus, programessin activitats relacionades amb la celebració. Els museus participants, la majoria dels estudiats a Barcelona, coincideixen a assenyalar que el “Fòrum Ciutat” va ser un element positiu, que va permetre un salt qualitatiu important en el reconeixement de la ciutat; no només entre el públic barceloní, sinó a escala internacional. Fruit d’aquest canvi, molts centres han iniciat col·laboracions amb altres institucions foranes, que poden derivar, a mitjà termini, en beneficis importants per als centres barcelonins. Per tant, podem concloure que presentar l’oferta de manera conjunta va suposar un important benefici en termes d’imatge de ciutat, tot i que també és cert que l’enorme oferta existent implicava dificultat perquè el públic arribés a tots els actes. Un fet només superat, en part, amb la incorporació de nou públic.

La sobreoferta d’activitats puntuals tendeix a ser cada cop més habitual i condiona l’èxit de determinades actuacions, que no assoleixen tot el seu potencial promocional degut a la competència d’altres activitats que capten públic, espai en els mitjans de comunicació o recursos públics i privats. Hem constatat, tal com mostra la taula 5.6, que aquesta situació és especialment visible en les ciutats amb més equipaments, especialment París, on l’oferta d’exposicions temporals és notòria.

TAULA 5.6.- EXPOSICIONS TEMPORALS MÉS VISITADES (FRANÇA 2005)

Nom	Centre	Durada	Visitants
<i>Faraon</i>	<i>Institut du Monde Arabe</i>	15/10/04 al 12/06/05	699.483
<i>Klint</i>	<i>Grand Palais</i>	05/10/05 al 23/01/06	417.587
<i>Crad'expo</i>	<i>Cité des Sciences</i>	30/11/04 al 21/08/05	325.000
<i>Paul Klee</i>	<i>Musée d'Orsay</i>	15/03/05 al 21/08/05	300.294
<i>Matisse</i>	<i>Palais du Luxembourg</i>	16/03/05 al 17/07/05	300.000
<i>Dada</i>	<i>Centre Pompidou</i>	05/10/05 al 09/01/06	300.000
<i>La Mélancolie</i>	<i>Grand Palais</i>	13/10/05 al 09/01/06	228.355
<i>New York et l'art moderne</i>	<i>Musée d'Orsay</i>	19/10/04 al 16/01/05	210.000
<i>Willy Ronis</i>	<i>Hôtel de Ville</i>	19/10/05 al 18/02/06	198.000
<i>L'art Russe</i>	<i>Musée d'Orsay</i>	20/09/05 al 08/01/06	162.152

Font: elaboració pròpia a partir de Zoughebi, 2006

Com es pot observar, es tracta d'unes xifres de visitants molt elevades, que sumen en aquestes deu mostres un total de més de tres milions d'entrades. Un valor que dificulta l'èxit d'altres iniciatives per la impossibilitat material (temps i diners) de la població de visitar totes les mostres. A més, les xifres de visitants no reflecteixen altres camps en què la competència encara és més visible, com el patrocini, la presència en mitjans de comunicació o la cessió d'espais a privats; aspectes que tractarem més endavant (vegeu capítol 7.1.- Competència i col·laboració).

No tot és negatiu. La sobreoferta genera, com a contrapartida, una imatge de ciutat dinàmica, on sempre hi ha la possibilitat d'assistir a nous esdeveniments puntuals. Un element que permet comunicar de manera positiva la ciutat. Ara bé, aquest dinamisme també condiciona altres aspectes, ja que un públic poc interessat per aquest tipus d'oferta pot decidir evitar la ciutat.

Les exposicions puntuals no són les úniques activitats que poden portar a terme les institucions. També poden organitzar concerts, tallers, col·loquis, jornades d'estudi, *performances* o moltes altres activitats. Ara bé, l'estudi que hem realitzat ha permès comprovar com, més enllà de les exposicions temporals, existeix una única activitat capaç d'aconseguir repercussions importants per a la imatge interior i exterior d'una ciutat: l'obertura o reobertura d'un equipament.

Els impactes generats per la inauguració o reobertura d'un nou museu poden ser comparables als d'una gran exposició temporal, amb l'avantatge que la col·lecció resta a disposició del públic a llarg termini, suposa uns riscos econòmics menors (tot i que generalment implica unes despeses de funcionament més grans) i acostuma a presentar una temàtica relacionada amb el local, fet poc habitual en les exposicions temporals.

En aquest sentit és interessant ressaltar l'experiència d'algunes ciutats, com Torí. A diferència de moltes altres ciutats, hem constatat com no existeix una tradició torinesa d'organitzar exposicions temporals. És il·lustratiu que les tres principals institucions culturals de la ciutat, *Museo Egizio*, *Museo del Cinema* i *Palazzo Reale*, no tenen un espai propi destinat a aquests usos (tot i que els dos darrers, puntualment, poden transformar altres espais per acollir exposicions temporals). A Torí són les col·leccions permanents, a través de l'obertura o la reforma en continu de museus, les que atreuen visitants i generen una imatge dinàmica de la ciutat. Així, entre els anys 1995 i 2004 hi va haver dotze noves obertures o reobertures rellevants de museus (L'eau Vive & Comitato Giorigio Rota, 2007). Aquesta tendència s'ha intensificat últimament. Entre l'any 2005 i el 2007 van ser sis els centres oberts o reoberts (alguns de tan importants com *Palazzo Madama* o la *reggia* de Venaria Reale). Aquestes xifres suposen una mitjana d'una nova obertura cada nou mesos. Un ritme que està previst que continuï en els pròxims anys, ja que l'any 2008 existeixen tres museus en obres (*Museo*

dell'Automobile, Museo del Risorgimento, Museo di Arte Orientale), a més d'altres múltiples projectes.

Aquesta situació no és exclusiva de Torí. Altres ciutats també viuen un procés semblant, tot i que menys intens. Aquest és el cas de París, amb set obertures o reobertures d'equipaments culturals el 2006 i cinc el 2007 o Barcelona, amb dos nous museus oberts l'any 2007. Una situació dinàmica que genera, en termes de retorn d'imatge per a la institució i per a la ciutat, uns efectes similars o majors als d'una gran exposició temporal, almenys en els primers mesos d'obertura.

Per tant, podem considerar que per aconseguir bons retorns, en termes de ciutat, les activitats puntuals organitzades per un determinat equipament permanent han de buscar un doble equilibri. En primer lloc, entre els recursos econòmics existents i els retorns que s'esperen. La situació actual, de mera superposició d'oferta, dista molt de ser òptima, ja que la competència existent entre equipaments fa que una part important de les activitats, perfectament vàlides, no aconsegueixin assolir completament els seus objectius. D'aquest punt se'n deriva una pèrdua de possibilitats tant per a l'equipament, com per a la ciutat. En segon lloc, és necessari un equilibri entre tipus d'oferta. La repetició de determinades fórmules pot generar cansament o rebuig en sectors importants de la població, fet que suposaria uns efectes negatius en la promoció de la ciutat, que s'associaria a una imatge poc innovadora.

Activitats itinerants

L'organització d'activitats itinerants és un fenomen cada cop més habitual. Els elevats costos derivats de l'augment de l'ambició de les diverses activitats fa que cada cop resulti més difícil que una única institució pugui tirar endavant, en solitari, un projecte. En conseqüència, la busca d'estratègies de col·laboració resulta imprescindible. A més, el fet de disposar de majors recursos econòmics, de personal i de promoció comporta que aquest tipus d'activitats obtinguin una notorietat cada cop més grans. Ara bé, no existeix una única fórmula aplicada a tots els casos, sinó que cada ciutat segueix criteris diferents.

Un primer exemple d'aquest tipus d'actuacions és el recurs a una empresa externa que centralitzi la gestió de l'activitat. A tall d'exemple podem anomenar l'empresa nord americana Premiere Exhibitions, que ha desenvolupat diverses exposicions itinerants per tot el món. Entre les més recent destaca *Bodies. The exhibition*, que s'ha exposat a Barcelona, Cincinnati, Fort Lauderdale (Estats Units), Las Vegas, Madrid, Nova York, Pittsburgh, Santiago de Xile o Viena. Altres mostres de la mateixa empresa, com per exemple *Titanic*, en gira, tot i que amb canvis importants, des de l'any 1991, han aconseguit atreure, en setanta-set ciutats, més de setze milions de visitants (<www.prxi.com> 09/04/08).

Puntualment les institucions culturals també poden organitzar exposicions similars i aprofitar que la mostra és itinerant per obtenir majors repercussions i disminuir els costos. Dins d'aquest grup trobem exemples més esporàdics, com el conjunt de mostres de *Las edades del hombre*. L'exposició, gratuïta, està organitzada per un patronat format pels onze bisbats de Castella i Lleó, amb la col·laboració de diverses administracions públiques i privades. De fet, es tracta, en certa manera, d'una exposició itinerant que recorre diverses ciutats de la comunitat autònoma així com, puntualment, de l'estranger (exposicions a Nova York i Anvers). Ara bé, el fet que cada edició es presenti en una ciutat diferent i inclogui canvis significatius en les peces exposades fa que cada mostra es pugui considerar única. L'èxit de la iniciativa es pot veure en les xifres de visitants de les darreres edicions (<www.lasedades.es>, 30/10/07):

<i>Kyrios</i> (Ciudad Rodrigo)	550.253 visitants	09/06/06 al 10/12/06
<i>Testigos</i> (Àvila)	859.859 visitants	03/05/04 al 13/12/04
<i>El Árbol de la Vida</i> (Segovia)	534.122 visitants	08/05/03 al 26/09/03

Ara bé, l'activitat més comuna és l'organització conjunta, entre diverses institucions (habitualment de països diversos), d'una mateixa mostra que s'exposa, sense canvis significatius, en els diversos centres participants. D'aquesta manera s'aconsegueixen diversos objectius. En primer lloc, abaratir costos en camps com les assegurances o les negociacions per l'obtenció de peces. Així mateix l'activitat és més atractiva de cara a patrocinadors privats, que veuen com la seva inversió serà visible en diverses ciutats. Finalment, a nivell de promoció, el fet que la mostra procedeixi d'altres ciutats suposa un atractiu més per a la comunicació. A més, el fet de ser col·laboracions entre institucions territorialment allunyades fa que la competència a què estan subjectes sigui escassa. Un exemple d'aquestes activitats va ser la retrospectiva sobre *William Hogarth* que va tenir lloc al Louvre (192.371 visitants 20/10/06 al 08/01/07), la Tate Britain de Londres (68.782 visitants 07/02 al 29/04/07) i finalment al CosmoCaixa (86.000 visitants 30/05 al 26/08/2007).

Per tant, novament sobre la base de les xifres de visitants (les úniques dades comparables entre la majoria de centres), podem considerar que el fet que un número important de visitants accedeixi a una determinada mostra és un element promocional de primer ordre per una determinada ciutat. En conseqüència, l'organització d'esdeveniments puntuals que reforcin el paper dels equipaments permanents pot ser una excel·lent oportunitat per diversificar l'oferta i atreure nous públics poc avesats a visitar institucions més tradicionals. De nou, però, serà fonamental trobar un punt d'equilibri temàtic i amb les institucions permanents de la ciutat, ja que la fidelització del públic, fonamental per crear una base sòlida sobre la qual configurar determinades imatges fortes, difícilment s'aconseguirà únicament amb mostres itinerants.

Activitats organitzades en altres ciutats

Finalment, la tercera possibilitat que hem analitzat és la promoció d'una ciutat fora del seu territori. Dins d'aquest grup incloem, generalment, aquelles activitats que mostren, en el mercat que es vol conquerir, algun aspecte significatiu de la ciutat d'origen. Es crea així una sèrie d'expectatives entre un nou públic, que pot portar a transformar-lo en un potencial futur ciutadà, client o visitant de la ciutat. Ara bé, sovint aquest tipus d'activitats generen retorns majors entre els residents locals, que veuen amb orgull com la seva ciutat es transforma en model per a altres ciutats.

Existeixen diferents exemples d'aquesta tipologia d'activitats. Lille es va promocionar a l'estranger a través del seu patrimoni: va realitzar exposicions a Nova York (*Lille in New York*), Tòquio i Londres on es presentaven obres del *Musée des Beaux Arts* de la ciutat. Una actuació semblant va portar a terme Barcelona a Amsterdam, mostrant al *Van Gogh Museum* l'exposició *Barcelona 1900* (21/09/07 al 20/01/08), o la Fundació las Edades del Hombre, amb una exposició d'obres d'art de Castella i Lleó que va tenir lloc a Nova York (*Time to Hope*, 27/09/02 al 06/12/02) i que va ser visitada per 205.000 persones.

Una variació d'aquestes actuacions, d'aparició recent, és la creació de segones seus d'institucions museístiques de reconegut prestigi, a qui es cedeix el nom de la institució original, així com algunes peces de la seva col·lecció. No tant quan es localitzen al propi país (cas del *Tate Museum* de Londres a Liverpool i St. Ives; del Louvre a Lens o del Centre Pompidou a Metz), sinó quan aquestes seus s'emplacen a l'estranger, amb projectes internacionals com el dirigit pel Centre Pompidou a Xangai o el del Louvre a Abu Dhabi (vegeu fitxes P02 i P11).

Aquestes actuacions estan inspirades en les franquícies que la Fundació Solomon R. Guggenheim té en diverses ciutats, entre elles Nova York, Bilbao, Venècia, Berlín i Las Vegas (a més d'altres centres en construcció). Ara bé, a diferència del cas de la Fundació, les experiències portades a terme per les institucions públiques europees no només busquen convenis artístics i econòmics que afavoreixin una determinada marca, sinó que aspiren a actuar com ambaixadors culturals de l'Estat i de retruc, de la ciutat que acull la seu principal. La novetat d'aquestes actuacions impedeix quantificar-ne els retorns amb precisió.

Una altre tipus d'actuació promocional portada a terme fora de la ciutat que es promou és la dirigida a un públic especialitzat, amb presentacions enfocades als mitjans de comunicació o als líders d'opinió local. En aquest camp una de les ciutats més dinàmiques és Torí. En un primer moment va aprofitar la candidatura als Jocs Olímpics del 2006 per donar a conèixer la ciutat. Ara bé, l'esforç comunicatiu no es va acabar amb la clausura dels Jocs i actualment desenvolupa una intensa activitat per a consolidar l'herència de la celebració. A tall d'exemple, en els tres últims mesos del

2006 Torí va realitzar onze presentacions en ciutats com Zurich, Milà, París o Londres. Els resultats comencen a percebre's, amb un augment del nombre de visitants i de l'interès per la ciutat (vegeu fitxa T05).

Grans esdeveniments puntuals

Amb els mateixos objectius promocionals que les activitats puntuals anteriors, però a una escala, ambició i disponibilitat de recursos clarament superior, trobem els grans esdeveniments puntuals. En aquest sentit, l'adjectiu "gran" s'utilitza, precisament, per fer referència al fet que habitualment aquest grup engloba un conjunt d'actuacions pensades amb l'ambició d'aconseguir un ressò important.

L'augment en el número de grans esdeveniments ha estat important en les últimes dècades. Als consolidats Jocs Olímpics i Exposicions s'hi han afegit un número important de celebracions que busquen fer-se un lloc en l'agenda mundial: competicions esportives, esdeveniments culturals de nova creació o trobades polítiques en són alguns exemples.

La progressiva aposta per aquest tipus de celebració ha comportat que els esdeveniments tradicionals resultin insuficients per satisfer les aspiracions existents. Una situació que ha impulsat la creació de nous esdeveniments. Així, en les ciutats estudiades hem observat l'aparició de diverses noves celebracions: a Barcelona, el Fòrum Universal de les Cultures i la *Barcelona World Race* (volta al món en veler), a més de l'organització d'una sèrie d'anys temàtics (gastronomia, esport o llibre i lectura); a Lille, la creació de diversos festivals sota el nom genèric de Lille 3000; a Torí, la primera edició de la *World Design Capital* (prova pilot d'una possible futura celebració basada en el disseny), així com la celebració dels cent cinquanta anys de la Unitat d'Itàlia, que intentarà crear una nova tipologia de gran exposició.

Hem constatat com aquestes celebracions acostumen a sorgir després d'un primer gran esdeveniment clausurat amb èxit: els Jocs Olímpics del 1992 a Barcelona, la Capital Europea de la Cultura del 2004 a Lille i els Jocs Olímpics d'hivern del 2006 a Torí en són un bon exemple. Per aquest motiu ens hi referirem com a segons grans esdeveniments.

A nivell físic aquests segons grans esdeveniments aspiren a complementar actuacions que, per motius diversos, no es van poder desenvolupar en la primera celebració: la "finalització" del front marítim de Barcelona en el cas del Fòrum, la rendibilització de l'herència de la Capital Europea de la Cultura a Lille o la finalització de diverses actuacions de llarga durada a Torí. Temàticament, no tendeixen a obeir a cap motiu concret, però tradicionalment es recorre al prestigi heretat. Per aquest motiu és habitual que la justificació dels segons grans esdeveniments sigui l'èxit i beneficis

obtinguts en la primera celebració, fet que genera una dificultat evident a l'hora de legitimar la segona celebració.

A nivell promocional, tant els grans esdeveniments com els segons grans esdeveniments acostumen a tenir unes repercussions importants, en temes d'imatge, limitades als habitants de la ciutat que els acull, així com en les àrees d'influència més pròximes, que acostumen a ser els principals beneficiaris de la celebració. En aquesta àrea el principal objectiu promocional és arribar no només al sector que ha visitat directament l'esdeveniment, sinó al conjunt de la ciutadania. Per tant és fonamental aconseguir un boca-orella favorable que complementi i doni credibilitat a les altres actuacions promocionals (publicitat, *publicity* o treball amb líders d'opinió, entre altres).

Malgrat aquest fet, l'ús del boca-orella en un gran esdeveniment acostuma a estar exposat a imprevistos que poden afectar-ne la utilitat o fins i tot, girar-se en contra dels organitzadors. Un exemple d'aquesta situació és la viscuda a Barcelona amb el moviment de protesta entorn a la celebració del Fòrum, que va ser capaç de difondre un missatge més creïble que no pas la pròpia organització de l'esdeveniment (Paül, 2005a). Fora de l'àrea d'influència més pròxima, el boca-orella acostuma a ser poc efectiu, ja que amb la llunyania perd una part important de l'efectivitat. Convenientment difós, el ressò obtingut a l'exterior és important de cara a augmentar l'orgull i l'autocomplaença dels propis habitants d'una zona.

Finalment cal apuntar que existeixen alguns pretesos grans esdeveniments que difícilment aconseguen impactes visibles en la imatge d'una ciutat. Es tracta, generalment, d'actes pretesament ambiciosos, però que a la pràctica únicament agrupen actuacions habituals de la programació de la ciutat, amb l'afegit d'algun acte emblemàtic (habitualment un concert o una exposició temporal). Alguns exemples d'aquest tipus d'esdeveniment són la celebració *Salamanca Plaza Mayor de Europa 2005*, *Le temps des lumières* del mateix any a Nancy o la majoria de Capitals de la Cultura Catalana. Tot i que aquests esdeveniments poden assolir de forma excel·lent els objectius marcats durant l'any de celebració, la seva capacitat de promoció acostuma a ser limitada i tendeixen a passar pràcticament inadvertits un cop l'esdeveniment clausurat.

En aquest sentit, són molt més profitosos, tot i que menys visibles a nivell general, els anys dedicats a algun aspecte especials, com l'Any del Disseny de Brussel·les, l'Any de la Gastronomia de Barcelona o la *World Design Capital* torinesa. Habitualment, aquests esdeveniments es dirigeixen a un públic concret (reunions sectorials o grups de treball), tot i incloure algun acte obert a tota la ciutadania. Per tant, el seu impacte promocional és molt més limitat, tot i que el fet de dirigir-se a un públic predefinit fa que resulti molt més efectiu com a instrument de difusió de la imatge d'una ciutat.

5.6.- RECOPIIACIÓ

La promoció és actualment un element fonamental per tal que una determinada política cultural tingui èxit, però no tot s'hi val. Com hem exposat al llarg del present capítol, els instruments de promoció basats en les polítiques culturals de què disposa una ciutat són diversos i no hem de caure en l'error de voler-los simplificar. Cal seguir una coherència en els continguts i estratègies per aconseguir que la promoció que es realitza aporti beneficis tangibles a nivell d'institució i puguin inscriure's de forma satisfactòria en la imatge que projecta la ciutat.

Aquesta coherència s'ha anat implantant progressivament. A partir de l'any 2000, malgrat algunes excepcions, la pràctica totalitat d'institucions culturals analitzades van passar a disposar, en major o menor mesura, d'actuacions de promoció. Ara bé, resta encara per assolir la plena coordinació d'aquesta promoció amb la de les ciutats que acullen les institucions, per tal de millorar les repercussions obtingudes.

L'evolució, però, sembla la correcta. Hem observat com als equipaments estatals francesos, pioners en el camp de la promoció (Centre Pompidou, Louvre, *Musée d'Orsay*), se n'hi han afegit de nous, especialment en el context francès. En els altres àmbits d'estudi també s'ha produït un fenomen semblant, encara que sovint la dedicació de recursos ha estat més modesta. Únicament hem observat un cert retard en el recurs a la promoció com a element per potenciar una institució a Itàlia, on la implementació d'aquestes actuacions es produirà a partir de l'any 2000, especialment per iniciativa d'equipaments de titularitat privada o municipal.

Ara bé, no tota la promoció té per objectiu els mateixos segments de públic. En aquest sentit hem observat diferències fonamentalment entre no-públic i no-visitant. Com ja hem apuntat, el no-públic ho és per la impossibilitat (econòmica, de temps lliure, de mitjà de transport o de coneixements) d'accedir a un equipament. El no-visitant, en canvi, és públic potencial, és a dir, que té els mitjans, els coneixements i el temps per visitar l'equipament, però voluntàriament, per determinades raons (normalment manca d'interès per l'activitat proposada) decideix no realitzar la visita. Per tant, són dos termes que fan referència a públics completament diversos, que precisaran d'actuacions diferents per aconseguir que valorin la institució cultural com un element favorable de la ciutat.

De cara als dos públics caldrà tenir present aspectes tan diversos com els costos monetaris i no monetaris de l'esforç de recollir informació sobre els continguts del centre, els horaris i la manera d'accedir-hi (apartat 5.1.- difusió / imatge), la dificultat de comprensió i comunicació cap als altres de l'experiència viscuda (apartat 5.2.- augment dels públics), l'accessibilitat a la institució (apartat 5.3.- augment dels serveis) i el cost econòmic directe de l'entrada (apartat 5.4.- polítiques tarifàries). Tots aquests

elements formaran part de la comunicació de l'equipament i com a tals s'hauran de tenir present si es vol generar una imatge atractiva de la ciutat.

Referent al primer apartat, la difusió de la imatge, hem constatat a partir del treball realitzat, com les estratègies de promoció dels diversos equipaments són variables. Una mostra d'aquesta variabilitat són els mitjans utilitzats per tal de donar-se a conèixer. Bàsicament són tres: publicitat, *publicity* i organització d'esdeveniments puntuals.

Pel que fa a la publicitat hem observat, entre tots els equipaments estudiats, un comportament força homogeni. Una mostra de l'actualització de les estratègies que comentàvem anteriorment. Les dues activitats promocionals més habituals són l'ús de tríptics i altre material imprès de distribució gratuïta i la publicitat exterior. L'aspecte més qüestionable d'aquestes dues actuacions és que no van dirigides a cap segment concret. Ara bé, aquest fet també és un dels seus punts forts, ja que possibilita que l'equipament arribi, amb uns costos relativament accessibles, a un públic ampli, fins i tot amb potencialitat que sigui nou públic. El recurs a altres formes de publicitat de pagament és poc habitual, ja sigui mitjançant convenis o amb pagament directe.

Ara bé, l'actuació promocional més recent i més estesa és el recurs a la pàgina web. Les pàgines web suposen un element important de comunicació, tot i que com hem constatat entre els responsables entrevistats, actualment internet només pot plantejar-se com un instrument que complementi altres canals de comunicació.

L'aposta per les diverses estratègies de promoció pot suposar, com hem pogut observar, millores importants en la freqüentació. Tot i que és habitual que les pròpies institucions desconeguin els impactes que genera la seva comunicació, hem pogut recopilar algunes dades il·lustratives del potencial de la comunicació de les institucions culturals. MNAC i *Museo Egizio* han observat un augment de la freqüentació arran de la posada en marxa de campanyes promocionals. Així mateix hem d'assenyalar que la Fundació Joan Miró, l'única de les estudiades que ha quantificat l'impacte generat per la realització de campanyes de comunicació, ha calculat que la recent promoció de les exposicions temporals (iniciada l'any 2005) s'hauria traduït en un augment de l'afluència d'entre 3.000 i 4.000 persones mensuals (tot i que part d'aquest augment pot ser degut a altres elements).

Les diverses actuacions promocionals poques vegades capten no-públic, sinó que és més habitual la incorporació de no-visitants. No hem trobat, entre els responsables entrevistats, una explicació d'aquest fet. No obstant, hem pogut constatar com, excepte en casos molt puntuals, la majoria de campanyes comunicatives estudiades acostumen a difondre una imatge orientada excessivament cap al producte (allò que s'ofereix) i poc orientada al mercat (allò que el públic vol). Creiem que una major

orientació cap al mercat ajudaria a difondre millor les accions dels equipaments, amb la possibilitat d'arribar al no-públic.

Pel que fa al segon dels aspectes relacionats amb la difusió de la imatge, el recurs a la *publicity*, hem constatat que la presència dels esdeveniments culturals en els mitjans de comunicació acostuma a ser important. Aquest impacte variarà enormement en funció d'elements tan diversos com la capacitat de les institucions per generar notícies, la tradició de l'equipament o l'existència de mitjans de comunicació importants amb seu a la pròpia ciutat. Tot i això, hem pogut observar en tot l'àmbit un augment de l'interès per aquest tipus de promoció. El prestigi dels mitjans de comunicació, unit al cost limitat que suposa la gestió d'aquestes accions, en seria la clau.

A nivell de *publicity* també hem observat com la inauguració d'un nou equipament permanent pot suposar un ressò important en els mitjans de comunicació, superior fins i tot a un esdeveniment puntual. Aquest fet donaria la raó a les ciutats que han apostat per la renovació de les seves institucions com instrument de promoció. Ara bé, aquest és l'únic moment en què les institucions permanents, com a tals, són protagonistes. Segons hem pogut corroborar, el gruix dels impactes en els mitjans de comunicació, tant dels equipaments permanents com dels esdeveniments puntuals, corresponen, en una proporció aclaparadora, a activitats puntuals. Aquest fet demostra la importància d'aquestes actuacions com instrument de comunicació, sense que això suposi abandonar les activitats permanents.

L'interès pels mitjans de comunicació ha generat, en contrapartida, una forta competència entre institucions per aconseguir-hi un lloc destacat. En aquesta lluita acostumen a ser les institucions consolidades les que aconsegueixen unes posicions més avantatjoses, tot limitant-se les aparicions en els mitjans de les institucions més modestes. Per fer front a aquesta situació han sorgit, en algunes ciutats, xarxes de diàleg, com per exemple la torinesa *i-cultura*. Una aplicació informàtica impulsada pel Pla Estratègic de Torí i oberta a tots els agents culturals de la ciutat que permet a una institució reservar un dia concret per fer la seva roda de premsa. S'evita així, la coincidència de diversos actes en un mateix dia i es garanteix un cert protagonisme en els mitjans de comunicació de la institució que ha reservat l'espai.

A més, l'aposta per la *publicity* com únic element per difondre una determinada institució pot quedar limitada per aspectes no previstos, com grans notícies que ocultin l'esdeveniment. Així mateix, cal tenir present que els mitjans de comunicació, per molt massius que siguin, únicament arriben a un determinat públic: sectors sencers de públic potencial no hi accedeixen. Un element que les institucions estudiades sovint obvien i que caldria tenir present de cara a buscar actuacions complementàries que arribessin al públic exclòs.

Finalment, una tercera estratègia de promoció, més ambiciosa que les anteriors, és el recurs a accions especials, principalment a través d'actes puntuals (per exemple exposicions temporals), operacions que afectin el conjunt de la ciutat (esdeveniment puntual) o una combinació entre les dues (anys temàtics o celebracions realitzades en base a equipaments permanents).

Com hem pogut comprovar, algunes exposicions temporals tenen uns impactes en nombre de visitants, inversions, aparicions en mitjans de comunicació i capacitat generadora d'imatge proporcionals als d'alguns grans esdeveniments puntuals. El mateix es pot dir de les inauguracions de determinats nous equipaments culturals, que gràcies al factor novetat es transformen, durant un període de temps variable pròxim a la inauguració, en un important atractiu per a les ciutats. Aquestes actuacions presenten la dificultat d'implicar, habitualment en el cas de les exposicions temporals i per definició en els nous equipaments, una certa permanència, que suposa uns costos de gestió generalment elevats, que a priori no es donen en els esdeveniments puntuals.

Hem observat una certa tendència, per part de diverses ciutats, a aspirar a la celebració d'un gran esdeveniment, sense que la temàtica sigui un element important. Són múltiples les ciutats que han presentat la seva candidatura a una determinada celebració, per acabar organitzant un esdeveniment completament diferent. Com a conseqüència d'aquest fet, els esdeveniments tradicionals resulten insuficients per satisfer les aspiracions existents en un nombre tan gran de ciutats. En aquest context, la solució per la qual han apostat moltes ciutats ha estat crear nous esdeveniments. El Fòrum Universal de les Cultures a Barcelona, Lille 3000, la *World Design Capital* a Torí en són alguns exemples. Nos n'omem per a unes tipologies que acostumen a ser similars i amb predomini de la repetició per sobre de la innovació.

Darrere d'aquesta aposta pels grans esdeveniments acostuma a haver-hi, com ambició última dels poders municipals impulsors, el poder transformar la ciutat en un model. D'aquesta manera la ciutat assoleix un reconeixement que li garanteix una certa promoció. Ara bé, hem observat com sovint s'obvia que aquesta promoció en cap cas serà perpètua i universal, sinó que s'haurà de complementar amb noves accions.

L'aposta per aquestes tipologies no acostuma a estar exempta de crítiques molt variables en funció del context intern de la ciutat que acull l'esdeveniment. Malgrat això, hem trobat una certa persistència de dues crítiques: les que fan referència a la temàtica i les que tracten de la competència entre esdeveniments.

Pel que fa a la temàtica, la preocupació per crear esdeveniments globals genera entre les ciutats una tendència a ignorar aspectes relacionats amb el fet autòcton. Això comporta homogeneïtat entre les propostes, al mateix temps que pot reduir la capacitat dels esdeveniments per crear debat entorn a les característiques locals.

Pel que fa referència a la competència, les elevades xifres de visitants que acostumen a tenir els grans esdeveniments poden dificultar l'èxit d'altres iniciatives. El visitant potencial visita és troba amb la impossibilitat material (de temps i de diners) de visitar totes les activitats presentades. A més, existeix competència, encara més important, en altres camps. El gran esdeveniment puntual capta recursos econòmics, visitants o atenció dels mitjans de comunicació que en condicions normals anirien als equipaments permanents. Aquest fet suposa, especialment quan no existeix una coordinació efectiva entre els agents implicats, que les activitats d'aquells equipaments més modestos tinguin dificultats per assolir un grau de desenvolupament òptim. Una situació sobre la qual s'hauria de reflexionar abans d'iniciar una aposta d'aquest tipus.

Els grans esdeveniments són una vitrina excel·lent per presentar els punts forts d'una ciutat, però també poden generar problemes que poden ser difosos, precisament, gràcies a la celebració. Els avantatges en cas d'èxit seran importants, però també els riscos en cas de fracàs. Un fet que sovint s'obvia i que caldria tenir present.

Més enllà de la comunicació i tal com hem apuntat anteriorment, també existeixen altres actuacions que cal tenir present per incentivar la visita a les institucions culturals i aconseguir les màximes repercussions possibles per a la ciutat. Aquest és el cas de les activitats enfocades cap a la comprensió (en intern per part del propi públic) i comunicació (del públic cap a l'entorn), de l'experiència viscuda, especialment important per al no-públic i el no-visitant.

Un primer element que hem constatat és que tot i la seva importància aquestes actuacions acostumen a tenir una presència modesta. Les accions enfocades als no-visitants són escasses, mentre les dirigides als no-públic únicament assoleixen certa presència fixa en els *établissement public* francesos, on és l'Estat qui, en contrapartida a les subvencions, exigeix que es desenvolupin actuacions en aquesta línia.

Entre les raons esgrimides per part de les institucions estudiades per justificar la manca de polítiques dirigides al no-públic hi ha el seguiment i mitjans que requereixen aquestes actuacions, així com els retorns quantitativament poc importants comparats amb altres mesures. Una justificació que sembla poc vàlida, especialment en el cas de les institucions públiques, que s'haurien de caracteritzar per una voluntat d'obertura a tots els públics. Un fet que hauria de generar una reflexió que, malauradament, en aquests moments només es dona de manera molt puntual.

En línies generals les actuacions de cara al no-públic acostumen a limitar-se a accions més pensades per facilitar la visita que no pas per motivar-la. És a dir, accions que si bé poden contribuir a atreure no-públic, acostumen a anar més encarades al no-visitant. Entre les apostes més habituals destaquen les relacionades amb l'accessibilitat, l'eliminació de la barrera dels preus (gratuitat) o les polítiques de fidelització del públic ja present.

A nivell d'accessibilitat, hem observat una certa tendència per part dels equipaments estudiats a considerar aquest tema com una competència dels agents locals responsables del transport. Un element que es tradueix en desinterès i que s'hauria de corregir, especialment en aquells equipaments més perifèrics. Hem comprovat que l'excepció, en aquest cas, són els equipaments italians estudiats, generalment molt conscienciats sobre el tema i amb una interessant política per facilitar l'accés.

Un altre aspecte, sovint motiu de polèmica, és la necessitat o no de pagar drets d'entrada. Es tracta d'un debat que ha de tenir present que per a molts equipaments la venda d'entrades és la principal font d'autofinançament, al mateix temps que cal contemplar el factor barrera que pot exercir el preu de l'entrada (tot i que com hem apuntat, aquest no és l'únic cost al qual ha de fer front el visitant).

Pel que fa als ingressos que representen les entrades per als equipaments culturals, és significatiu assenyalar que hem constatat com els únics centres estudiats que cobreixen despeses amb la venda d'entrades són les tres úniques institucions no públiques de què disposàvem de dades (Europalia, Museu Egipci de Barcelona i Torre Eiffel). La visita a la resta d'equipaments estudiats dels que es disposa de dades, tots ells públics, estan subvencionada a través d'altres mitjans, especialment transferències de pressupostos. Per tant, en la majoria dels casos, el preu d'entrada no té present les necessitats financeres de la institució, sinó que es fixa de forma independent. És a dir, els ingressos procedents de la venda d'entrades són vistos més com una aportació complementària que permet invertir en comunicació, ampliar les col·leccions o millorar les condicions de visita, però no com un instrument imprescindible per al finançament.

Per aquest motiu seria convenient que el debat entorn al preu d'accés s'abordés com la recerca d'un punt mig entre la gratuïtat i les diverses accions finançades per la venda d'entrades. L'objectiu hauria de ser permetre atreure, a un cost raonable i amb unes activitats potents, el màxim número de visitants a un equipament. Ara bé, la manca d'instruments, i sovint de debat, entorn a com fixar el preu d'entrada és una de les màximes dificultats amb què topen les polítiques d'accessibilitat dels equipaments.

A nivell de polítiques d'accés hem detectat entre els equipaments estudiats tres grans tendències: el pagament permanent, la gratuïtat total i la gratuïtat parcial. El pagament permanent, amb algunes reduccions puntuals, únicament és habitual en les institucions privades, on acostuma a generar poc debat. En línies generals hem pogut comprovar, a través de la comparació de l'estudi de le Halle (1996) amb dades recents recopilades durant la present recerca, que en l'última dècada s'ha produït un descens en el cost monetari mitjà que suposa una visita a una institució cultural, que ha passat dels 22'6€ a 20'0€. Aquest fet, que no deixa de ser el reflex de l'augment dels visitants i la contenció pressupostària, suposa un cert marge de maniobra per mantenir les tarifes, tot fent-les més moderades i més competitives.

Malgrat aquesta constatació, també és veritat que en alguns equipaments amb potencialitat per atreure més visitants dels que pot acollir (per exemple la Torre Eiffel), els drets d'entrada són un clar instrument per desincentivar la visita. Aquest fet tampoc acostuma a aixecar veus crítiques.

Pel que fa a la gratuïtat total, els seus defensors afirmen que es tracta d'una bona mesura per incentivar la visita, ja que elimina una de les barreres més visibles de fre a la visita. Al mateix temps, consideren que donat que les aportacions d'aquests ingressos són generalment limitades, es poden complementar via transferència pressupostària. Finalment, afirmen que el fet que els centres siguin gratuïts suposa un augment d'altres ingressos (comercials i en restauració), a més d'un estalvi relacionat amb la pròpia venda d'entrades.

Algunes experiències d'aplicació de la gratuïtat total portades a terme a l'àrea d'estudi, principalment en el cas dels museus de la ciutat de París, demostren un augment de públic important, especialment en els primers anys d'aplicació de la mesura. Ara bé, la manca d'estudis detallats impedeix conèixer el perfil d'aquest nou visitant i saber si es tracta d'un augment de freqüentació o realment s'ha arribat a un nou públic.

El principal problema d'aquesta postura és que no està clar que en un context de limitació de les despeses pressupostàries les administracions puguin aportar la totalitat dels ingressos que les institucions culturals reben per la venda d'entrades. A més, l'augment de visitants també suposa un augment dels costos, que no sempre es preveuen. Al mateix temps, l'augment de visitants impedeix portar a terme, de manera efectiva, determinades actuacions d'acompanyament a la visita. Unes activitats que són claus per atreure nous públics. Per últim, l'experiència dels centres estudiats demostra que la gratuïtat total només produeix un cert efecte crida sobre un número molt reduït de públics, concretament entre els que veuen la cultura com a oci. Per tant, la decisió d'aplicar la gratuïtat hauria de prendre's en base a justificacions tangibles, ja que representa un cost (econòmic i d'oportunitat) molt elevat per a l'equipament cultural.

Pel que fa al tercer grup, la gratuïtat parcial, la recerca ha mostrat com, paradoxalment, aquest és el millor mètode per aconseguir un efecte crida que contribueixi a complir els objectius que els defensors de la gratuïtat esgrimeixen. La pràctica totalitat dels diferents equipaments estudiats assenyalen que per al visitant habitual el cost de l'entrada no suposa un problema.

La mateixa constatació és vàlida en el cas de la gratuïtat, amb el matís aportat per l'experiència dels diversos centres estudiats, que aquesta gratuïtat únicament és efectiva si és excepcional. Si la gratuïtat és regular pot fidelitzar el visitant, però no representa un estímul per captar nou públic (Donnat & Octubre, 2001). Per tant, el pagament d'entrada esdevé la millor eina per fer efectiva la gratuïtat.

La qüestió del preu d'accés a un determinat equipament cultural no és secundària. D'ella dependrà la capacitat de la institució per atreure visitants diversos. És a dir, la capacitat que el màxim de població senti la institució com a pròpia. Un element que repercutirà en una millora de la imatge que la població té de la pròpia ciutat i que ajudarà a posicionar-la de forma satisfactòria. Ara bé, malgrat aquestes constatacions, hem observat com habitualment l'element que fa decantar un determinat equipament per una de les tres opcions descrites anteriorment no acostuma a ser un estudi que demostrï la validesa d'una determinada opció enfront de l'altra, sinó un acord polític en una de les línies. Un element qüestionable ja que d'aquesta manera es perd una important i activa eina de promoció per passar a ser una mera qüestió pressupostària.

Queda clar que en el camp de l'ampliació dels públics resta molt camí per fer. No només en l'aplicació de mesures concretes (com hem pogut comprovar actualment escasses i poc continuïstes), sinó en el coneixement mateix de l'efectivitat d'aquestes mesures. En canvi, en el camp de la fidelització dels visitants (és a dir, les actuacions dirigides als no-visitants), hem pogut constatar una major preocupació dels diferents equipaments estudiats, tot i que rarament s'arriba a traduir en mesures concretes.

Així, una de les poques iniciatives de fidelització que es porten a terme en un ampli número de centres és l'existència d'associacions d'amics. El grau d'implicació dels equipaments estudiats en aquestes iniciatives és variable; des de les associacions quasi sense suport a les impulsades activament pel propi museu. Dins d'aquest últim grup destaca el format d'abonament, molt comú en els grans equipaments culturals francesos, on s'assoleixen uns bons resultats gràcies a les decidides campanyes de promoció i a la relació que s'estableix entre la institució i l'abonat (via correus electrònics, revistes o avantatges especials). Un element, les associacions, que caldria potenciar, ja que són una excel·lent via per augmentar l'autoestima dels ciutadans.

En aquest sentit, una dada preocupant és la constatació que massa sovint, especialment en els centres no francesos, es considera que la fidelització del públic vindrà per la pròpia qualitat de les activitats programades i que, per tant, serà suficient una oferta de qualitat per tal que el públic respongui. La qualitat del producte és imprescindible per atreure, però l'experiència demostra que no es pot confiar únicament en aquest aspecte. Cal mantenir actituds actives de promoció per tal de fidelitzar el públic. Si no, es corre el perill de deixar escapar un número important de possibles visitants, que restaran d'esquena a l'equipament.

Per tant, com hem comprovat, és imprescindible l'actuació dels equipaments culturals en diversos fronts, sovint aparentment poc visibles, per tal de crear una imatge positiva que contribueix al mateix temps a facilitar la comprensió i l'interès per la institució, tot creant un sentiment positiu que aportarà beneficis importants tant als propis residents (en termes de satisfacció per les col·leccions), com als forans, en permetre una millor valoració de les riqueses d'una institució i en conseqüència, d'una ciutat.

Actualment, massa sovint, les diverses campanyes de promoció serveixen sobretot per difondre, en primer lloc l'activitat puntual, en segon lloc la institució i només en tercer lloc la ciutat. És a dir, únicament en casos molt puntuals, la ciutat surt directament beneficiada de l'activitat de les seves institucions. Així, a partir dels casos estudiats, podem considerar que els beneficis per a la ciutat acostumen a sorgir d'accions no coordinades, fruit de la superposició de diverses iniciatives individuals que aconsegueixen generar, per pura annexió d'elements aïllats, una determinada imatge de la ciutat, que restarà fràgil i subjecta a un equilibri entre les actuacions d'un seguit d'agents independents i sense coordinació.

Les campanyes tenen diversos graus d'impacte en el públic. En línies generals hem observat com en el cas del públic de proximitat les repercussions poden ser important per a la imatge i l'autoestima que els habitants tenen i senten cap a la pròpia ciutat. En aquest sentit destaca especialment el cas francès, on els grans equipaments estatals han actuat com a motor tot desenvolupant actuacions interessants.

En canvi, a nivell supramunicipal, la capacitat de la majoria d'equipaments per donar-se a conèixer és extremadament limitada. Només en cas de celebracions excepcionals i ambicioses es pot donar, gràcies a la tasca realitzada pels mitjans de comunicació i de forma molt puntual, un cert reconeixement de l'esdeveniment, que comportarà una millora de la imatge de la ciutat.

Hem observat com a conseqüència d'aquest fet la imatge turística és converteix en referent de la institució ja que tot sovint és l'única imatge projectada més enllà de l'àmbit local. Ara bé, es tracta d'una imatge creada per empreses independents, no per les pròpies institucions; una imatge no singular, que se superposa a la imatge prèvia de la ciutat, tot i que en pocs casos té capacitat per modificar-la. En aquest sentit coincidim amb Vidal (2006) en què és una imatge fràgil, ja que sense un compromís continu dels agents culturals, que pocs cops es dona, el recurs monumental i artístic deixa de liderar la projecció de la imatge turística per esdevenir un atractiu més.

Per tant, la capacitat d'una determinada institució per influir de forma efectiva en la imatge d'una ciutat queda sovint limitada a la influència sobre els propis habitants de la zona on s'emplaça. Són altres entitats, habitualment privades, les que generen la imatge exterior. Fruit d'aquest fet i per tal d'assolir retorns més importants, serà fonamental que les institucions culturals creïn, de manera conjunta, una imatge local forta, que inclogui el conjunt de la població (visitants, no-visitants i no-públic) i que estigui en posició d'influir en la imatge generada externament. Sense aquesta aposta forta, decidida i amb els instruments adequats, la promoció de les institucions culturals, entesa com el seguit d'accions àmplies tractades en el present capítol, no assolirà la potencialitat possible per complir amb el rol cohesionador, educatiu i dinamitzador actualment desitjable en aquest tipus d'institucions.