



**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





Universitat de Lleida  
Departament de Geografia  
i Sociologia

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

Volum IIA.- CASOS D'ESTUDI

**TESI DOCTORAL**

DANIEL PAÜL I AGUSTÍ  
2009









## ÍNDIX DE FITXES DE LES INSTITUCIONS CULTURALS ESTUDIADES

Presentació del volum .....	1
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
<b>I .- BARCELONA</b>	
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'Unità d'Italia	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 – Presentació	
	General .....	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

## PRESENTACIÓ DEL VOLUM

Una de les dificultats que hem trobat de forma més habitual al llarg de la recerca ha estat la manca d'estudis que avaluin el comportament singular d'una determinada institució. En conseqüència, per poder assolir l'objectiu d'oferir una descripció general de com determinades polítiques culturals influeixen en la imatge d'una ciutat hem hagut de realitzar, de bell nou, l'estudi d'una sèrie àmplia de casos concrets. La informació extreta d'aquest part de la recerca és la que presentarem a continuació.

Es tracta d'una sèrie de vuitanta-una fitxes que analitzen, des de diverses perspectives, les institucions culturals estudiades. No són, només, fitxes descriptives, sinó que ofereixen interpretacions de la majoria de processos tractats. Al mateix temps, de cara a facilitar la interpretació d'aquests processos hem inclòs per cada una de les sis principals ciutats estudiades una introducció que contextualitza les institucions analitzades, així com unes conclusions amb les característiques més rellevants de cada àrea.

Aquesta informació serveix, en primer lloc, per justificar els resultats als que hem arribat. La seva inclusió directa en el primer volum hauria tret agilitat a la lectura, fet que en va aconsellar la seva

presentació de manera independent. Igualment, la informació compilada ofereix la possibilitat d'accedir a unes dades que poques vegades apareix en la literatura científica. Per tant, també poden ser una bona eina d'informació i una base per a futures recerques.

El present volum s'articula en una breu introducció on presentem la metodologia emprada en l'elaboració de les fitxes i sis apartats dedicats a cada una de les principals ciutats estudiades, ordenades alfabèticament. Per cada una d'aquestes sis ciutats hem realitzat una introducció general que contextualitza les característiques de l'àrea, les diverses fitxes de les institucions estudiades i unes conclusions generals. Les fitxes les hem agrupat, dins de cada ciutat, en funció de la tipologia. En primer lloc presentem les entitats gestores, posteriorment els esdeveniments puntuals i finalitzem amb els equipaments permanents.

De cara a facilitar la localització de les fitxes, hem inclòs una numeració que hi remet directament. Així, cada fitxa va precedida d'un codi format per una lletra i un número. La lletra fa referència a la ciutat: Barcelona (B), Brussel·les (Br), Gènova (G), Lille (L), París (P) i Torí (T). Pel que fa a la numeració, segueix un ordre correlatiu.

## PROCÉS D'ELABORACIÓ DE LA INFORMACIÓ

Com hem apuntat en el primer volum de la recerca, existeixen limitacions importants en el coneixement i estudi de les institucions culturals. Exceptuant ben pocs casos, la manca de bibliografia que estudiï el comportament dels diversos equipaments culturals és un fet. Per si això no fos suficient, l'opacitat en la difusió de determinades dades relatives al funcionament de les institucions també és habitual. Finalment, un tercer element que afegeix dificultat a la recerca entorn als equipaments culturals són les limitacions que moltes institucions tenen per avaluar els efectes que elles mateixes generen. Un fet que contribueix a crear un panorama marcat per un quasi total desconeixement dels processos, repercussions i valors que caracteritzen les actuacions de les institucions culturals.

Per aquest motiu, abans de poder apuntar els comportaments generals de les diverses institucions, va ser necessari desenvolupar un important treball de recopilació d'informació diversa sobre els comportament singular de les institucions estudiades. Per portar a terme aquest procés hem recorregut a tres fonts: recerca bibliogràfica, observació directa i entrevistes amb responsables de les institucions estudiades. A continuació descriurem cada una

d'aquestes tres fonts que han servit com a base per a l'elaboració de les fitxes que presentem en aquest volum.

## RECERCA BIBLIOGRÀFICA

La manca de títols de referència ha comportat que la procedència de les fonts bibliogràfiques sigui extremadament àmplia. La base de la recerca ha estat la informació compilada a través 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, la informació es va ampliar amb referències extretes d'altres centres de recerca, on es va buscar informació concreta de les seves respectives àrees d'influència. Així, 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*, depenent 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, pels casos espanyols.

Aquesta primera 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, les respectives biblioteques disposaven, a més, d'altre material, no publicat, com resums de jornades, informes interns o memòries d'activitat. Malgrat aquest fet, el recull tenia una mancança important: no permetia arribar a la informació primària de les diferents institucions estudiades. En conseqüència, va caldre cercar una altra via per complementar la informació: el contacte directe 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 de recerques, 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, dels quals únicament citarem, al finalitzar cada fitxa, aquelles publicacions més rellevants.

## **OBSERVACIÓ DIRECTA**

Un segon element de 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 verificar sobre el terreny la informació obtinguda.

La majoria d'institucions culturals estudiades han estat objecte d'una visita completament desvinculada de la possible relació establerta amb l'equipament en qüestió. L'accés es feia com un visitant qualsevol, tot observant amb especial atenció l'aplicació de les diverses actuacions i fent preguntes "innocents" al personal d'atenció al públic de les institucions.

Es tractava d'un procediment merament intuïtiu, sense que se seguís cap metodologia prèviament preestablerta. Per aquest motiu aquesta font, tot i aportar informació interessant, no ha estat

tinguda directament present en l'elaboració de la recerca, però sí que ha servit per matisar algunes informacions extretes de la bibliografia, així com per preparar les entrevistes. Per tant, s'ha demostrat una bona eina per observar el comportament real de les institucions culturals estudiades, més enllà dels documents i estratègies oficials que poden existir.

## **ENTREVISTES PERSONALS AMB GESTORS DE LES INSTITUCIONS**

Finalment, la tercera metodologia utilitzada per a la configuració de les fitxes han estat les entrevistes. Concretament, hem entrevistat 117 persones d'entorn a un centenar d'institucions culturals. Aquesta font qualitativa ha permès accedir, de primera mà, a informació d'ús intern i conèixer 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 el 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.

Com hem apuntat en el primer volum, aquestes entrevistes s'han portat a terme 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 en tots els entrevistats, però on 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 procés de recopilació de la informació de les entrevistes, en un principi es va plantejar tres possibles mètodes: la gravació de la totalitat de l'entrevista, la recopilació amb apunts 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 rara vegada 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 i incloïen aspectes crítics que pocs cops apareixien en els altres dos mètodes. Per aquest motiu es va decidir realitzar la totalitat de les entrevistes amb aquestes últim mètode, tot verificant la informació recopilada amb altres fonts.



## PREPARACIÓ DE LES ENTREVISTES

La realització de les entrevistes a personal destacat de les diverses institucions estudiades és un dels aspectes clau del present treball, motiu pel qual hem considerat adient presentar la metodologia emprada.

La preparació de les entrevistes s'iniciava amb un procés de buidat de la informació disponible sobre les diverses institucions culturals de cada ciutat en les biblioteques especialitzades comentades anteriorment.

Aquest primer buidat permetia conèixer el funcionament intern de les diverses institucions, així com disposar d'una primera base sobre les estratègies posades en pràctica per cada centre en referència a les àrees d'interès per a l'estudi. Posteriorment, també s'analitzaven diverses pàgines web, tant generals com d'institucions, per comprovar l'aplicació d'algunes mesures i recopilar informació suplementària. En aquest sentit cal remarcar que, habitualment, les pàgines web han ofert una informació molt més rica del que cabria esperar, especialment en els casos francesos. Són diverses les institucions que faciliten, via internet, informació detallada sobre el funcionament del centre, les seves activitats i els seus objectius, ja sigui en seccions dedicades a presentar el museu o més habitualment, en la secció dedicada a la premsa.

Un cop es disposava d'aquesta informació preliminar, es realitzava una primera tria dels equipaments més interessants i es passava a buscar la persona més adient per a la realització de les entrevistes. Aquest era, de fet, una de les etapes més delicades del procés, ja que es depenia, de forma quasi exclusiva, de la bona voluntat de la persona en qüestió.

En total, es va contactar amb cent vuitanta-quatre institucions o equipaments culturals. És a dir, amb la pràctica totalitat d'equipaments culturals significatius de les ciutats estudiades. L'amplitud de la mostra volia assegurar la major representativitat possible, sent conscients que hi hauria equipaments que no es podrien estudiar.

El mitjà utilitzat per entrar en contacte amb cada equipament va ser, de forma prioritària, el correu electrònic. Generalment s'enviava un primer correu a una adreça general de l'equipament. L'objectiu era que fos el propi equipament qui decidís qui era la persona més adequada per respondre les preguntes. Si no s'obtenia resposta en quinze dies s'enviava un segon cop el mateix correu. En cas que, novament, no s'obtingués resposta, s'enviava el correu a adreces personals (responsables de comunicació, de premsa o direcció, entre altres). Si novament tampoc es rebia cap resposta, s'optava, en últim lloc per la via telefònica.

La comunicació amb els diversos equipaments es va realitzar, en tot moment, amb les llengües oficials de cada país. Català a Barcelona, Francès a Brussel·les, l'àrea metropolitana de Lille i París i italià a Torí i Gènova. Es pretenia, així, que la llengua no fos una barrera en la realització de les entrevistes.

En total, dels cent vuitanta-quatre equipaments estudiats, seixanta-vuit van accedir a la realització de les entrevistes personals, deu van declinar l'oferta adduint motius diversos (principalment manca de temps) i de cent sis equipaments no es va obtenir cap tipus de resposta, malgrat els diversos intents comentats anteriorment. La llista detallada dels equipaments contactats és la següent:

### INSTITUCIONS CONTACTADES

<b>Llegenda:</b>			
		Sense resposta	
		Resposta, però entrevista no realitzada	
		Entrevista realitzada	
Apartat (ciutat)	Equipament	Secció contactada	Resposta
Barcelona	Agenda 21 de la Cultura Barcelona	General	
Barcelona	Caixaforum	General	
Barcelona	CCCB	General	
Barcelona	Club Tr3sC	General	
Barcelona	CosmoCaixa	General	
Barcelona	Fundació "la Caixa"	General	
Barcelona	Fundació	General	

	Francisco Godia		
Barcelona	Fundació Miró	General	
Barcelona	Fundació Tàpies	General	
Barcelona	La Pedrera	General	
Barcelona	L'Auditori	Programa l'Auditori Apropa	
Barcelona	MACBA	Comunicació	
Barcelona	MNAC	General	
Barcelona	Museu de Ciències Naturals	Direcció	
Barcelona	Museu de la Música	Direcció	
Barcelona	Museu de les Arts Decoratives	Direcció	
Barcelona	Museu del Futbol Club Barcelona	Centre de documentació	
Barcelona	Museu d'Història de Catalunya	General	
Barcelona	Museu d'Història de la Ciutat	Direcció	
Barcelona	Museu Egipci	General	
Barcelona	Museu Frederic Marès	Direcció	
Barcelona	Museu Marítim	General	
Barcelona	Museu Olímpic i de l'Esport	Direcció	
Barcelona	Museu Picasso	General	
Barcelona	Pla Estratègic de Cultura de Barcelona	General	
Barcelona	Temple de la Sagrada Família	General	

Barcelona	Turisme de Barcelona	General	
Barcelona (Sant Adrià)	Museu d'Història de la Inmigració a Catalunya	General	
Brussel·les	Ajuntament de Brussel·les	Cultura	
Brussel·les	<i>Centre Belge de la Bande Desinée</i>	General	
Brussel·les	Espai cultural ING	General	
Brussel·les	<i>Europalia</i>	General	
Brussel·les	<i>Mode Design 2006</i>	General	
Brussel·les	<i>Musée Belvue</i>	General	
Brussel·les	<i>Musée de la Ville de Bruxelles (Maison du Roi)</i>	General	
Brussel·les	<i>Musée d'Ixelles</i>	General	
Brussel·les	<i>Musée du Cinquantenaire</i>	General	
Brussel·les	<i>Musée Royal de l'Afrique centrale</i>	General	
Brussel·les	<i>Musée Royal de l'Armée et d'Histoire militaire</i>	General	
Brussel·les	<i>Musées Royaux d'Art et d'Histoire</i>	General	
Brussel·les	<i>Musées Royaux des Beaux-Arts</i>	General	
Brussel·les	<i>Muséum des Sciences naturelles</i>	General	

Brussel·les	<i>Scientastic Museum</i>	General	
Brussel·les	Unió Europea	Programa Capital Europea de la Cultura	
Gènova	<i>Acquario</i>	General	
Gènova	Ajuntament de Gènova	Màrqueting	
Gènova	Ajuntament de Gènova	Responsable esdeveniments	
Gènova	<i>Genova Musei</i>	General	
Gènova	MUMA	General	
Gènova	<i>Palazzo Ducale</i>	General	
Gènova	Turisme de Gènova	General	
Lille	Ajuntament de Lille	Cultura	
Lille	<i>Association des Conservateurs des Musées du Nord-Pas de Calais</i>	General	
Lille	Forum departamental de les ciències	General	
Lille	<i>La Condition Publique</i>	General	
Lille	<i>Lille 3000</i>	General	
Lille	<i>Lille Métropole</i>	Urbact	
Lille	<i>Maison Folie Moulins</i>	General	
Lille	<i>Maison Folie</i>	General	

	<i>Wazemmes</i>		
Lille	<i>Musée des Beaux-Arts</i>	General	
Lille	<i>Museum d'Histoire Naturelle Lille</i>	General	
Lille	<i>Tri Postal</i>	General	
Lille	Turisme de Lille	General	
Lille (Arras)	<i>Hôtel de Guines</i>	General	
Lille (Courtrai)	<i>L'Île Buda</i>	General	
Lille (Lambersart)	<i>Colysée</i>	General	
Lille (Lens)	Ajuntament de Lens	General	
Lille (Lens)	Associació d'Amics Louvre - Lens	General	
Lille (Maubeuge)	<i>Maison Folie</i>	General	
Lille (Mons en Baroeul)	<i>Fort de Mons</i>	General	
Lille (Mons)	<i>Les Arbalestriers</i>	General	
Lille (Roubaix)	<i>La Piscine, Musée d'Art et d'Industrie André Diligent</i>	General	
Lille (Tourcoing)	<i>Hospice d'Havré</i>	General	
Lille (Tourcoing)	<i>Musée des Beaux-Arts</i>	General	
Lille (Tournai)	<i>Choiseul</i>	General	

Lille (Villeneuve d'Ascq)	<i>Musée d'Art Moderne</i>	General	
Lille (Villeneuve-d'Ascq)	<i>La Ferme d'en Haut</i>	General	
París	Ajuntament de París	<i>Direction des Affaires culturelles</i>	
París	Ajuntament de París	Oficina de rodages	
París	<i>Bureau International des Expositions</i>	General	
París	Centre Pompidou	Estadística	
París	Centre Pompidou	General	
París	Centre Pompidou	Publics	
París	Centre Pompidou	Responsable Pompidou Metz	
París	<i>Cité de la Musique</i>	Estadística	
París	<i>Cité de l'Architecture et du Patrimoine</i>	General	
París	<i>Cité des Sciences et de l'Industrie</i>	Estadística	
París	<i>Cité nationale de l'Histoire de l'Immigration</i>	Direcció	
París	<i>Cité nationale de l'Histoire de l'Immigration</i>	General	
París	<i>Comité Regional</i>	Direcció	

	<i>de Tourisme Paris Île-de-France</i>		
París	<i>France Télévisions</i>	<i>Des racines et des ailes</i>	
París	<i>France Télévisions</i>	<i>Un soir au musée</i>	
París	<i>Grand Palais</i>	General	
París	<i>Guide Michelin</i>	General	
París	<i>Hotel National des Invalides - Musée de l'Armée</i>	General	
París	<i>Institut du Monde Arabe</i>	General	
París	<i>Jardin des Plantes</i>	Comunicació	
París	<i>Maison de la France</i>	Club Châteaux Musées Monuments	
París	<i>Ministère de la Culture et de la Communication</i>	Estadística	
París	<i>Musée Arts Decoratifs</i>	General	
París	<i>Musée Arts Decoratifs</i>	Personal	
París	<i>Musée de la Legion d'Honneur</i>	General	
París	<i>Musée de la Marine</i>	Servei Cultural	
París	<i>Musée de l'Homme</i>	Comunicació	
París	<i>Musée de</i>	Recerca	

	<i>l'Homme</i>		
París	<i>Musée de l'Orangerie</i>	General	
París	<i>Musée d'Histoire du Judaïsme</i>	General	
París	<i>Musée d'Orsay</i>	Comunicació	
París	<i>Musée d'Orsay</i>	General	
París	<i>Musée d'Orsay</i>	Premsa	
París	<i>Musée du Jeu de Paume</i>	General	
París	<i>Musée du Louvre</i>	General	
París	<i>Musée du Louvre</i>	Premsa	
París	<i>Musée du Louvre</i>	Públics	
París	<i>Musée du Louvre</i>	Turisme	
París	<i>Musée du Moyen Âge</i>	General	
París	<i>Musée du Quai Branly</i>	Col·leccions	
París	<i>Musée du Quai Branly</i>	Comunicació	
París	<i>Musée du Quai Branly</i>	Públics	
París	<i>Musée du Quai Branly</i>	Recerca	
París	<i>Musée Guimet</i>	General	
París	<i>Musée Guimet</i>	Política comercial	
París	<i>Musée Rodin</i>	Públics	
París	<i>Musées de France</i>	Direcció	
París	<i>Musées de France</i>	Públics	
París	<i>Museum National</i>	Comunicació	

	<i>d'Histoire Naturelle</i>		
París	Oficina de grans realitzacions culturals (EMOC)	General	
París	Palais de la Découverte	General	
París	Parc de la Villette	Arxiu	
París	Parc de la Villette	General	
París	Parc de la Villette	Secció d'estudis	
París	<i>Réunion des Musées Nationaux</i>	Comunicació	
París	<i>Réunion des Musées Nationaux</i>	Direcció	
París	<i>Réunion des Musées Nationaux</i>	Exposicions	
París	<i>Réunion des Musées Nationaux</i>	Públics	
París	Turisme de París	Màrqueting	
París (Versalles)	Palau de Versalles	Comunicació	
París (Versalles)	Palau de Versalles	Direcció	
París (Versalles)	Palau de Versalles	Premsa	
París (Versalles)	Palau de Versalles	Públics	
París (Vitry-	MAC / VAL	Centre de	

sur-Seine)		documentació	
París (Vitry-sur-Seine)	MAC / VAL	General	
Torí	Ajuntament de Torí	Imatge	
Torí	<i>Armeria Reale</i>	General	
Torí	<i>Associazione Torino 2011</i>	General	
Torí	<i>Associazione Torino Città Capitale Europea</i>	General	
Torí	<i>Borgo Medievale</i>	General	
Torí	<i>Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici</i>	Comunicació	
Torí	<i>Divisione Servizi Culturali della Città di Torino</i>	Direcció	
Torí	<i>Fondazione Accorsi</i>	Comunicació	
Torí	<i>Fondazione CRT</i>	General	
Torí	<i>Fondazione Merz</i>	General	
Torí	<i>Fondazione per l'Arte Compagnia San Paolo</i>	General	
Torí	<i>Fondazione Torino Musei</i>	General	
Torí	<i>Fondazione Sandretto Re Rebaudengo</i>	General	
Torí	<i>Galleria di Arte</i>	General	

	<i>Moderna</i>		
Torí	<i>Galleria Sabauda</i>	General	
Torí	<i>Museo di Antichità</i>	General	
Torí	<i>Museo del Cinema</i>	Comunicació	
Torí	<i>Museo del Cinema</i>	General	
Torí	<i>Museo del Risorgimento</i>	General	
Torí	<i>Museo della Montagna</i>	General	
Torí	<i>Museo della Sindone</i>	General	
Torí	<i>Museo dell'Automobile</i>	General	
Torí	<i>Museo diffuso della Resistenza</i>	Publicitat	
Torí	<i>Museo Egizio</i>	General	
Torí	<i>Museo RAI</i>	General	
Torí	<i>Museo Reginale di Scienze Naturali</i>	General	
Torí	<i>Osservatorio Culturale del Piemonte</i>	General	
Torí	<i>Palazzo Brischerasio</i>	Comunicació	
Torí	<i>Palazzo Brischerasio</i>	General	
Torí	<i>Palazzo Cavour</i>	General	
Torí	<i>Palazzo Reale</i>	General	

Torí	<i>Torino Internazionale</i>	General	
Torí	<i>Torino Olympic Park</i>	General	
Torí	<i>Turismo Torino</i>	General	
Torí	<i>Turismo Torino</i>	Premsa	
Torí	<i>World Design Capital</i>	Direcció	
Torí (Nichelino)	<i>Palazzina di Caccia di Stupinigi</i>	General	
Torí (Rivoli)	<i>Castello di Rivoli</i>	General	
Torí (Venaria Reale)	<i>Reggia</i>	Comunicació	
Torí (Venaria Reale)	<i>Reggia</i>	General	
Torí (Venaria Reale)	<i>Reggia</i>	Premsa	

Font: Elaboració pròpia

En total, es va entrar en contacte amb vint-i-vuit equipaments de Barcelona, setze de Brussel·les, set de Gènova, vint-i-sis de Lille, seixanta-sis de París i quaranta-un de Torí. El percentatge de respostes va variar enormement en funció de les ciutat:

### PERCENTATGE DE RESPOSTES PER CIUTAT

	Sense resposta	Excusant-se	Realitzades
Totals	58	5	37
Barcelona	50	7	43
Brussel·les	63	0	38
Gènova	71	0	29
Lille	54	4	42
París	59	8	33
Torí	56	7	37

Font: Elaboració pròpia

Com es pot observar, en percentatges, la ciutat que va tenir un grau de resposta més elevat va ser Barcelona, seguida de molt a prop per Lille. En tots els casos, però, la xifra de respostes és inferior al 50%. A l'altre extrem destaca especialment Gènova, on el 71% dels equipaments estudiats no van respondre a la sol·licitud. Ara bé, en línies generals els resultats obtinguts són més o menys similars, pel qual considerem que la situació pot ser vista com il·lustrativa.

Per tant, tot i que desconeixem fins a quin punt aquest fet pot afectar la recerca, hem de reconèixer que els equipaments finalment estudiats no són els més inactius en la matèria. Existeix un bon nombre d'institucions que no han respost les nostres insistents demandes d'informació. Això porta a plantejar-nos la seva capacitat real d'arribar a un públic ampli, a priori poc interessat per l'activitat de la institució. Una situació que hauria de fer reflexionar

els responsables de comunicació dels diversos equipaments, ja que la manca de resposta a la nostra demanda activa d'informació no deixa en gaire bon lloc la capacitat comunicativa dels diferents centres.

### TEMÀTICA DE LES ENTREVISTES

Un cop contactada la persona adient s'acordava una data per a la realització de l'entrevista. Com hem apuntat en l'apartat metodològic, les entrevistes es van portar a terme mitjançant compilació d'apunts, ja que es va considerar que era l'opció que permetia obtenir una informació més directa.

La majoria d'entrevistes duraven entorn a una hora i s'articulaven en cinc grans apartats: visitants, comunicació, activitats temporals, funcionament i general.

El primer apartat, visitants, incloïa preguntes referents a aspectes com el número de visitants, procedència o el tipus d'avaluació dels públics que es portava a terme. L'objectiu d'aquestes preguntes era contextualitzar la institució, iniciant l'entrevista per aspectes bàsicament quantitius. També es portaven a terme, en aquest apartat, algunes preguntes referents al preu d'entrada a l'equipament o a altres aspectes que poguessin condicionar la visita.



En el segon apartat, centrat en la comunicació, s'analitzaven diferents aspectes de les estratègies dels equipaments. En aquest apartat s'alternaven preguntes sobre aspectes concrets amb altres de caràcter més general. La voluntat era analitzar el conjunt de la comunicació dels diferents equipaments. Ara bé, el fet que tot sovint únicament existís un número limitat de canals de comunicació ho impedia. Així, el més habitual era que aquesta secció girés entorn a les estratègies de publicitat i de relacions amb la premsa, ja que eren els únics camps en què tot sovint els diversos equipaments tenien actuacions destacades.

El tercer apartat, activitats temporals, es centrava en el paper que jugava aquest tipus de programació en l'estratègia de la institució, tot prestant una atenció especial a les exposicions temporals. Novament l'apartat es diferenciava en preguntes de caràcter general i d'altres més concretes. Entre les preguntes habitualment presents hi figuraven l'antel·lació amb què es preparaven les activitats, l'objectiu que es perseguia i qui era l'encarregat de decidir-ne la celebració.

El quart apartat, dedicat al funcionament, analitzava aspectes concrets de la gestió dels diversos equipaments. Aquest acostumava a ser l'apartat on es trobaven més reticències a respondre les preguntes, especialment en els aspectes relatius al pressupost, motiu pel qual aquest bloc es deixava pel final. Concretament, es preguntava pel finançament de l'equipament, pel

número de treballadors, per l'autofinançament i de manera puntual, per possibles aspectes concrets de la gestió.

Finalment, l'últim dels apartats es dedicava a aspectes generals i era on tenien cabuda aquelles preguntes més específiques sobre el funcionament intern de cada institució. Igualment, era en aquest apartat on es feia referència a possibles projectes futurs de cada equipament (per exemples concrets d'entrevistes realitzades, vegeu final de l'apartat).

Hem de precisar que en el cas de les institucions de gestió, especialment oficines de turisme i seccions de l'administració, les característiques pròpies de cada institució feien difícil el seguiment d'un patró únic d'entrevista. Per aquest motiu, l'estructura tenia una major versatilitat què en el cas dels equipaments culturals, tot i que les temàtiques tractades eren les mateixes.

Posteriorment, un cop realitzades les entrevistes, el primer pas que es realitzava era buidar la informació facilitada, tant la recopilada manualment com la procedent de fonts suplementàries, habitualment facilitada durant l'entrevista (informes, memòries i altres documents diversos). Un cop obtinguda aquesta informació, es comparava amb les dades obtingudes anteriorment, es complementaven els buits mitjançant noves recerques o sol·licituds i es verificaven els aspectes més discutibles amb fonts complementàries (altres entrevistes, bibliografia o treball de camp).

Finalment, amb aquesta informació, es confeccionaven les fitxes que presentem a continuació i que han servit de base a la present recerca.

## **DESCRIPCIÓ DE LES PREGUNTES REALITZADES**

A continuació presentem quatre exemples d'entrevistes. Concretament hem inclòs les preguntes formulades a una institució cultural de cada una de les principals àrees estudiades: *Musée et domaine national de Versailles* per París; *Museo della Montagna* per Torí i Centre de Cultura Contemporània de Barcelona

A més, també incloem un exemple d'entrevista a una administració, concretament la realitzada a l'*Associazione Torino Città Capitale Europea*. D'aquesta manera es pretén oferir una visió àmplia de les diverses tipologies d'entrevista realitzades.

## ENTREVISTA A L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC DU MUSÉE ET DU DOMAINE NATIONAL DE VERSAILLES

### Visitants

- 1.- Què visita / atreu la gent? El palau, els jardins o el museu?
- 2.- Pot el *domaine* de Versalles rebre més visitants?
- 3.- Actualment Versalles no té un Observatori Permanent dels Públics. El preveuen la seva creació?
- 4.- S'ha realitzat algun tipus d'estudi sobre la gent que no visita el palau?
- 5.- A què atribueixen l'èxit del "passaport"?
- 6.- El preu d'entrada a les col·leccions és un condicionant?
- 7.- El 2007 està previst implantar un nou sistema de venda d'entrades. Per què aquest canvi? Que canviarà?
- 8.- El fet de dependre enormement dels turistes estrangers, pot causar un problema en els recursos propis, com el 2003. Com evitar-ho?

### Promoció

- 9.- Malgrat una comunicació important, s'aconsegueix que els francesos visitin Versalles?
- 10.- La promoció de Versalles aconseguix que turistes que visiten París i no tenien previst visitar Versalles, el visitin? Xifres?
- 11.- La primera nació en número de visitants a la pàgina web és EUA. Quin motiu creuen que hi ha? A més hi ha els *American Friends of Versailles*...
- 12.- La promoció lligada al cinema (*Marie-Antoinette* de Sofia Coppola) (o a les grans campanyes de promoció, en general) és bona o dolenta per a un museu?
- 13.- Com col·laboren amb l'Ajuntament de Versalles?
- 14.- No creuen que existeix una segmentació massa important en el camp de les oficines de turisme?

### Activitats temporals

- 15.- Per què es crea, l'any 2004, el servei d'exposicions?
- 16.- Elecció de les temàtiques (qui i per què?)

17.- Amb quants anys d'antelació treballen per crear una exposició?

18.- Hi ha molta diferència entre el públic del palau i el de les exposicions temporals?

19.- Amb la cessió dels espais del Senat i l'Assemblea nacional, es preveu ampliar l'espai dedicat a exposicions temporals?

### **Funcionament**

20.- Nombre de treballadors de la secció de promoció / comunicació?

21.- Com va sorgir la idea de crear la societat *Versailles spectacles*? Perquè?

### **General**

22.- Existeix competència entre museus?

23.- Quina competència suposa per Versailles *Eurodisney*?

## ENTREVISTA AL MUSEO DE LA MONTAGNA

### Visitants

- 1.- Com analitzen el públic?
- 2.- Evolució dels visitants:
  - Quants
  - D'on vénen?
  - Motius de la visita
- 3.- Efecte novetat es nota?
- 4.- S'ha realitzat algun tipus d'estudi sobre la gent que NO visita el museu?

### Promoció

- 5.- Com es va difondre la reobertura?
- 6.- Com es difon el museu: a nivell local / nacional / estranger? Es fa diferències entre museu i Fort d'Exilles?
- 7.- Entre quins públics es segmenta la difusió del museu?

- 8.- Quin paper juga la premsa (*publicity*) en aquesta difusió?
- 9.- Pot ser el *Museo della Montagna* un competidor d'altres espais?
- 10.- Col·laboracions existents amb altres centres.

### Activitats temporals

- 11.- Elecció de les temàtiques (qui i per què?)
- 12.- Com es difonen les exposicions temporals?

### Funcionament

- 13.- De qui depèn el museu?
- 14.- I la promoció?
- 15.- Quantes persones hi treballen?
- 16.- Pressupost. Grau autofinançament del museu? El poden gestionar ells lliurement?

## General

18.- La localització del museu és un problema? Quines solucions es preveuen?

19.- Com valoren el projecte de museu dins l'eix del Po que proposa el Pla Estratègic?

20.- S'ha parlat de la possibilitat d'incloure en el recorregut del *Museo della Montagna* el futur Museu Olímpic. És viable?

21.- Altres actuacions futures?

## ENTREVISTA AL CENTRE DE CULTURA CONTEMPORÀNIA DE BARCELONA (CCCB)

### Visitants

1.- Evolució dels visitants:

Què visiten

Quants – d'on vénen

Evolució

Diferències públic exposicions temporals altres  
activitats

2.- Com s'analitza el públic? Estudis... Què en fan dels estudis?

3.- S'ha realitzat algun tipus d'estudi sobre la gent que NO visita el museu?

4.- La situació central del museu ajuda a atreure públic? Tindria el mateix èxit en una situació perifèrica?

### Promoció

5.- Com es difon el centre: a nivell local / nacional / estranger?

6.- Entre quins públics se segmenta la difusió del museu?

7.- Se segmenta a partir del tipus d'activitat?

8.- Quin paper juga la premsa (*publicity*) en aquesta difusió?

9.- El preu d'entrada a les col·leccions és un condicionant?

10.- Pot ser el CCCB un *competidor* d'altres museus?

11.- Col·laboracions amb altres centres: MACBA, altres.

### Activitats temporals

12.- Hi ha diferències en la comunicació entre exposicions temporals de gran format i petit format?

13.- Les exposicions temporals ajuden a atreure el públic?

14.- Elecció de les temàtiques (qui i per què?)

15.- Sembla que en els últims anys hi ha un descens del número d'exposicions temporals i un augment de la seva durada. És així?

### Funcionament

16.- Com s'organitza la secció de difusió?

17.- Quantes persones treballen al CCCB?

18.- Quin grau d'autofinançament té el centre? I el pressupost total?  
Quin percentatge del pressupost es dedica a comunicació?

19.- El CCCB cedeix espais a tercers per celebrar actes privats?

### **General**

20.- És difícil difondre la cultura?

21.- Com afronten arribar a públics nous tradicionalment allunyats de les temàtiques culturals?



## ENTREVISTA A L'ASSOCIAZIONE TORINO CITTÀ CAPITAL EUROPEA

### Sobre l'Associació

- 1.- Com va sorgir l'Associació?
- 2.- Qui la forma?
- 3.- Quines activitats realitza?
- 4.- L'activitat més important que realitzen és, segurament, l'*Abbonamento musei*. Com va sorgir la idea de fer un abonament anual? L'Associació va sorgir per portar a terme l'*Abbonamento* o ja existia i va decidir crear la targeta?
- 5.- Té coneixement de si existeixen altres abonaments similars?

### **Abbonamento Musei 2007**

- 6.- Quants abonats té? (2004 → 31.500)
- 7.- Es va notar les Olimpíades de la cultura amb un major número d'abonaments?

### Perfil dels abonats

- 8.- Quin és el perfil dels abonats?
- 9.- L'*Abbonamento* és sobretot de la ciutat? Com afecta als museus de la regió?
- 10.- Quants renoven cada any?
- 11.- Què visiten els abonats: museus o exposicions temporals?
- 12.- La gratuïtat d'accés que ofereix l'*Abbonamento*, fa que la gent visiti més vegades les col·leccions permanents dels museus?

### Promoció

- 13.- Com es promociona l'*Abbonamento*?
- 14.- Promocionen internacionalment la targeta?
- 15.- Consideren que per molts museus l'única manera de promocionar-se és aparèixer a l'*Abbonamento musei*?
- 16.- Com es relacionen amb l'Oficina de Turisme?
- 17.- I amb la ciutat (direcció de la cultura)?

18.- Com es distribueix el pressupost (ingressos i despeses)?

### **Torí en general**

19.- Considera que Torí té una identitat pròpia basada en els museus?

20.- Els museus de Torí estan extremadament segmentats. És un problema?

21.- La *Fondazione CRT* i la *Fondazione per l'arte de la Compagnia San Paolo* participen en l'*Abbonamento*. Com valoren la seva participació?

22.- Pot existir una amenaça futura per l'*Abbonamento* fruit de nous bitllets com el projecte *Passalp* (el mateix que l'*Abbonamento* però per les regions Piemont, Liguria, França i Suïssa), del bitllet per les residències Sabaudes o el dels museus d'art contemporani.

23.- Els museus de la ciutat tenen molts alts i baixos en el número de visitants. A què ho atribueix? Falta fidelitzar els visitants?

24.- Com valoren, culturalment, el Pla Estratègic de la ciutat?

## DESCRIPCIÓ DE LES FITXES

La diversitat existent entre les diverses institucions estudiades ha comportat que hagi estat impossible crear una única estructura vàlida per totes elles. Per aquest motiu hem optat per seguir dos tipologies. Les fitxes referents a les entitats gestores i als esdeveniments puntuals tenen una estructura adaptada a cada cas. Aquest fet es deu a les diferències existents entre institucions, que feia extremadament complicat uniformar les dades disponibles. En canvi, les fitxes referents als diferents museus estudiats sí que tenen una estructura única, ja que en el fons les seves àrees de funcionament tendeixen a ser similars. Una situació que ha permès unificar criteris. Concretament les fitxes dels diferents museus analitzats s'articulen en una breu introducció i nou apartats.

En la introducció s'ofereix, de manera esquemàtica, una sèrie de dades que serveixen per contextualitzar cadascuna de les institucions estudiades. La informació presentada és la següent:

Localització:	Ciutat on s'implanta l'equipament
Temàtica:	Motiu principal de les col·leccions
Propietari:	Titular de les col·leccions
Tipus explotació:	Figura a través de la qual el propietari desenvolupa les funcions del museu

Gestor: Entitat encarregada de l'administració efectiva de la institució

Número de treballadors: Número de personal contractat de forma directa. Per tant, si no s'indica el contrari, queden exclosos tots els subcontractats.

Pressupost (2005): Grau de despesa de la institució. Si no s'indica el contrari, no inclou les actuacions en infraestructures.

Autofinançament (2005): Capacitat del museu per generar recursos propis. En alguns pocs casos no hem aconseguit una xifra exacta, sinó un valor indicatiu (important, baix, escàs, etc.)

Tarifes (2006): Preu habitual d'entrada, sense descompte, per una persona que no contracta cap servei suplementari

Horaris obertura: Hores i dies setmanals en què es pot visitar el museu

Visitants anuals (2005): Número de persones que accedeixen al museu

Procedència: Lloc d'origen dels visitants

Pel que fa als nou apartats que conformen el text, el primer es dedica a la presentació del museu: la seva història i evolució, així com les característiques principals. L'objectiu és contextualitzar la institució dins de cada ciutat.

En el segon apartat fem referència a la promoció que realitza la institució. En ell posem una atenció especial en la publicitat, la publicity i les relacions amb la premsa. La principal motivació d'aquest capítol és mostrar les actuacions que els equipaments realitzen, de forma directa, per crear una imatge pròpia, que pot influir directament en la imatge de la ciutat on s'implanta.

El tercer apartat se centra en les actuacions que les institucions emprenen de cara a captar nous públics. Entre les àrees que focalitzarem hi ha les actuacions dirigides als col·lectius que habitualment no visiten les institucions, les polítiques enfocades al públic escolar i les relacions amb el veïnatge. L'objectiu que seguim és avaluar les repercussions que el museu pot tenir en l'augment de l'autoestima dels habitants (ampliació del públic que sent el museu com un patrimoni propi).

El quart apartat el dediquem a les polítiques econòmiques. En ell situem la nostra atenció en la procedència del finançament dels centres (especialment en el grau d'autofinançament) i en la capacitat per gestionar els recursos que la institució té. L'objectiu que seguim és quantificar les repercussions econòmiques que el museu genera, de forma directa, en la ciutat on s'implanta.

El cinquè capítol es dedica a les polítiques d'avaluació de resultats: estudis de públic, notícies aparegudes a la premsa, avaluació dels costos i retorn de la comunicació. L'aspiració del capítol és mostrar

com, actualment, la majoria d'institucions ho desconeixen pràcticament tot dels impactes que generen en el seu entorn. Una situació que allunya les diverses actuacions d'un funcionament òptim i dificulta l'obtenció de repercussions importants en la ciutat.

El sisè capítol el dediquem a avaluar les polítiques de col·laboració i competència existents en les institucions. L'objectiu és mostrar com aquest aspecte pot tenir afectacions importants per a la imatge de la ciutat.

El setè capítol es dedica a avaluar els projectes futurs que cada institució té en marxa. La voluntat del capítol és allunyar la informació presentada de la imatge de fotografia immòbil, tot oferint algunes tendències futures en les polítiques de les institucions estudiades.

El vuitè capítol s'articula com a resum dels elements més destacats descrits en cada institució. Finalment, el novè i últim capítol recull les principals fonts que s'han fet servir per elaborar les fitxes; ja sigui bibliografia, material promocional, pàgines web, entrevistes o material audiovisual.

# **I.- BARCELONA**

NOTA: En els encapçalaments de les fitxes, les fotografies i les imatges de marca de les diverses institucions procedeixen de les respectives pàgines web oficial. Pels mapes, la font és una elaboració pròpia a partir de cartografia de [maps.google.com](https://maps.google.com).

## INTRODUCCIÓ

Barcelona, capital de Catalunya és amb 1.605.000 habitants en el seu municipi i 3.161.000 en l'àrea metropolitana (any 2006) la segona ciutat espanyola. Localitzada a la vessant mediterrània és una important espai econòmic i de comunicacions, que aspira a esdevenir un dels centres decisionals de referència del sud d'Europa.

L'evolució de la ciutat en l'últim segle ha estat important i ha vingut marcada per una sèrie de canvis, coronats per la celebració de diversos esdeveniments, que han aconseguit un important ressò internacional per a la ciutat.

Les bases de la Barcelona actual es trobarien en l'important creixement econòmic i demogràfic que la ciutat tingué al llarg del segle XIX. Aquesta evolució es va veure reflectida i reforçada per determinades actuacions emblemàtiques. Entre les més visibles destaquen la inauguració del primer ferrocarril de la península o l'aprovació, després de l'enderroc de les muralles, del primer Pla General d'urbanisme de la ciutat (que permeté, entre altres millores, la planificació de l'Eixample).

Aquests fets no van ser més que una mostra del dinamisme important de determinats sectors de l'oligarquia local i regional, però no suposarien, encara, una política explícita i decidida de projecció internacional de la ciutat. No seria fins a l'Exposició Universal de 1888 quan s'arribaria al que es podria considerar com un primer acord entre les elits i l'administració local i nacional per a incorporar Barcelona en algunes xarxes de caràcter internacional (Carreras, 1993). La política d'internacionalització de Barcelona ha estat fonamentalment dirigida, des de llavors, per l'administració local, tot i els problemes que les debilitats pressupostàries tradicionals dels municipis espanyols han suposat (Grau, 1988).

Les actuacions desenvolupades amb motiu de l'Exposició Universal de 1888 van tenir continuïtat, tot i que sota un context completament diferent, en l'Exposició Internacional de 1929. A més, paral·lelament al seu desenvolupament industrial, Barcelona va créixer a nivell cultural. En aquest sentit, un dels màxims exemples n'és el Liceu, inaugurat l'any 1847 (Carreras, 1993).

Ara bé, la importància del llegat material de les exposicions del 1888 i el 1929 resulta, en comparació amb altres esdeveniments celebrats en aquelles mateixes dates en altres ciutats, modesta. La importància de les Exposicions rau, més que no pas en el llegat material, en l'afirmació de les expectatives de la burgesia catalana. Així, l'Exposició de 1888 sí bé va contribuir a la urbanització del Parc de la Ciutadella, no va modernitzar el conjunt de la ciutat, tot i

que sí que va aconseguir difondre la idea que Barcelona havia de renovar-se. En canvi, l'Exposició de 1929 va influir en major mesura en la ciutat, a través de la creació del Parc de Montjuïc, però també amb actuacions repartides per tota la ciutat (avingudes, parcs o infraestructures de transport). Ara bé, l'impacte general va ser limitat i fins a un cert punt, poc planificat (Monclús & Guàrdia, 2006, pàg. 224).

Pel que fa a nivell d'imatge una diferència important entre l'Exposició Universal i la Internacional és que durant la celebració de 1929 ja existia la *Sociedad de Atracción de Forasteros*, creada l'any 1908. La *Sociedad* difondrà una imatge moderna i cosmopolita de la ciutat, al mateix temps que farà els primers esforços per a atreure turistes internacionals (Vidal, 2006). Aquesta primera etapa, que coincideix amb la Renaixença catalana, es veurà truncada finalment per diferents canvis polítics i acabarà amb la instauració del règim de Franco. Durant els anys de dictadura, la imatge de Barcelona tornarà a ser negativa. Són els anys de la "Barcelona grisa". Significativament, però, el primer esdeveniment internacional que va acollir l'Espanya franquista es va celebrar a Barcelona: el Congrés Eucarístic Internacional de 1952 (Carreras, 1993).

L'època franquista és caracteritzada per una forta industrialització, que suposarà importants canvis en la ciutat i el seu entorn (Guàrdia, Monclús & Oyón, 1994). La situació canviarà a partir de finals dels anys setanta quan, en un procés paral·lel al viscut en

moltes altres ciutats europees, la indústria entra en crisi. Un fet que comportarà la necessitat de buscar noves estratègies per al desenvolupament de la ciutat.

A més, la crisi econòmica coincideix amb l'arribada de la democràcia. Un moment en què Barcelona inicia un procés modernitzador, especialment visible en el seu urbanisme, que pretindrà, a grans línies, transformar la ciutat d'industrial a terciària. En aquest procés hi tindran un paper molt important els Jocs Olímpics, celebrats l'any 1992, que suposaran una primera fita en la modernització de la ciutat.

L'èxit dels Jocs Olímpics coincidirà amb una etapa de forta crisi econòmica. Com a conseqüència, la ciutat buscarà noves eines legislatives per a seguir amb la modernització empresarial. Així, no és casual que a finals dels anys noranta coincidissin dos nous instruments que pretenien redinamitzar la ciutat: la Carta Municipal, que amplia les competències i els finançaments de la ciutat en determinades àrees i el III Pla Estratègic de Barcelona (1999-2005), culminació del planejament estratègic de la ciutat abans de la redacció del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. Un conjunt d'instruments enfocats a redinamitzar la ciutat en els primers anys del segle XXI (Sánchez, 2003).

Aquesta etapa, tot i alguns canvis importants introduïts després del relatiu fracàs del Fòrum, es pot considerar que és la que actualment



encara viu la ciutat. En ella s'aposta bàsicament pels equipaments culturals com element de projecció de la ciutat (Pla Estratègic de Cultura de Barcelona, 2006).

De fet, Barcelona, a diferència d'altres ciutats, no és una ciutat patrimonial. Una ciutat patrimonial ha d'oferir un seguit d'elements poc presents a la capital catalana (Urry 1995):

- Conjunt monumental, de diferents períodes, i en bon estat de conservació
- Edificis amb usos compatibles amb el turisme
- Associació de la ciutat amb esdeveniments o personatges històrics.

Barcelona, malgrat la presència d'edificis importants (especialment modernistes) i alguns esdeveniments històrics (el més representatiu dels quals són els Jocs Olímpics) no compleix els requisits d'Urry. Aquest fet l'ha portat a buscar nous elements sobre els quals basar la seva promoció, molt especialment els de caràcter puntual; ja siguin amb pretensions internacionals (Jocs Olímpics, Any del Disseny, Any Gaudí, Fòrum) o bé més quotidians, però que ajuden a crear una imatge de Barcelona com a ciutat on passen coses (festes, concerts, exposicions temporals, esdeveniments esportius, trobades, fires o congressos, per citar alguns exemples).

Gràcies a aquesta aposta és innegable que Barcelona s'ha internacionalitzat. El procés, que la ciutat ha viscut en els darrers

anys, es pot exemplificar amb moltes xifres: nombre d'estrangers residents (tant provinents de països rics com pobres), fort increment en tots els segments del turisme, augment del nombre d'hotels, creixement del número de fires o increment de la presència de la ciutat en determinats àmbits. Així, es pot considerar que el desig unànime dels anys vuitanta de posar "Barcelona al mapa" és, en gran part, una realitat.

La situació, però, genera nous reptes i després d'una etapa caracteritzada pels esdeveniments esporàdics s'ha passat a prioritzar actes puntuals realitzats a partir d'una estructura fixa al darrera.

Les evidències de la nova aposta són múltiples: la construcció o finalització de grans infraestructures de referència (Auditori, Liceu, CCCB, MNAC), la homologació del nivell de les activitats celebrades a les que es desenvolupen a escala internacional, el salt que ha significat que diverses produccions fetes a Barcelona hagin assolit ressò arreu d'Europa, l'existència en la ciutat de diversos consorcis, fundacions i organitzacions especialitzades en les relacions internacionals (Casa Àsia, CIDOB, Casa Amèrica, IEMed, Interarts) o l'aprovació a Barcelona de l'Agenda 21 de la Cultura, en són alguns exemples. El canvi ha estat notori, ja que fins a mitjans dels anys noranta els únics equipaments d'excel·lència de la ciutat eren el Liceu i el Palau de la Música, tots dos de titularitat privada (Marin & Codinach, 2003).

Aquests canvis físics han anat acompanyats, a més, de canvis en la comunicació de la ciutat. De fet, Barcelona ha realitzat un important esforç per donar-se a conèixer, especialment com a capital: capital cultural, capital de Catalunya, capital del sud d'Europa o capital del disseny. Els títols no han mancat i actualment la idea que Barcelona és capital, associada a la de ciutat cosmopolita, és una de les que ha obtingut un major èxit (Monclús, 2000). La comunicació d'aquest aspecte, però, no s'ha realitzat pels camins convencionals, sinó que ha seguit altres vies, principalment la *publicity* (Smith, 2005). Barcelona ha aspirat, i en gran part aconseguit, transformar-se en ciutat de referència; ser citada, tot sovint, com exemple a seguir. El resultat ha estat una imatge de ciutat dinàmica que amb el temps ha guanyat pes internacional.

Aquesta actuació ha anat acompanyada d'actuacions més tradicional. Així, la ciutat va iniciar, l'any 1984, el que havia de ser un seguit important de campanyes, enfocades bàsicament a convèncer els habitants de Barcelona que la seva era una gran ciutat. El punt culminant arribaria amb la celebració dels Jocs Olímpics, tot i que actualment, l'Ajuntament encara recorre de forma habitual a estratègies similars. Així, entre les campanyes més importants que l'Ajuntament de la ciutat ha engegat en els últims anys hi ha les següents:

### CAMPANYES PROMOCIONALS DE BARCELONA (1984 – 2008)

Any	Eslògan	Temàtica principal
1984	<i>Barcelona més que mai</i>	General
1988	<i>Barcelona posa't guapa</i>	Accent en la renovació urbana
1993	<i>Ara Barcelona i tu</i>	Els Jocs Olímpics havien passat, però <i>ara era un moment igualment important.</i>
1996	<i>Barcelona i tu, cada dia millor</i>	Qualitat de vida
1998	<i>Barcelona, la ciutat que volem</i>	Futur
2000	<i>Fem-ho B</i>	Seguit de campanyes temàtiques enfocades a fer de Barcelona una marca
2005	<i>Barcelona Batega</i>	Continuació de la campanya anterior
2008	<i>Visc(a) Barcelona</i>	Continuació de la campanya anterior

Font: Hidalgo & Puig (2003) i elaboració pròpia



Imatge 1.- Diversos exemples de la imatge gràfica de les campanyes empreses per l'Ajuntament de Barcelona en els últims anys. La seva evolució ha estat important, especialment en els darrers anys (Hidalgo & Puig, 2003; totraval.org i adn.es)

Per tant, a tall de resum, podem apuntar que el conjunt d'actuacions posades en marxa majoritàriament des del poder municipal de Barcelona han generat un important canvi en la imatge de la ciutat. L'evolució ha estat important, especialment si pensem que al segle XIX la ciutat era coneguda com la "rosa de foc" o "la ciutat de les bombes". Actualment la imatge de la ciutat s'ha transformat completament. Un bon indicador són dos classificacions aparegudes recentment, il·lustratives de les tendències actuals. En primer lloc, la classificació de ciutats del món on es viu millor, on Barcelona se situa en la tretzena posició (Brûlé, 2007). La segona, la de ciutats mundials amb un major número de turistes, on Barcelona és la desena (Euromonitor International, 2007).

### **Bibliografia i altres fonts**

Brûlé, Tyler (2007) "Affairs Report: Urban manifesto - The world" *Monocle Magazone* vol. 1, núm 5

Carreras i Verdaguer, Carles (1993) *Geografia urbana de Barcelona: espai mediterrani, temps europeu* Vilassar de Mar, Oikos-Tau

Grau, Ramon (1988) *L'Exposició Universal de Barcelona. El llibre del centenari 1888 – 1988* Barcelona, Comissió de ciutadans per a la commemoració del centenari de l'Exposició Universal de Barcelona

Guàrdia, Manuel; Monclús, Francisco Javier & Oyón, José Luis (1994) *Atlas histórico de ciudades europeas* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona - Salvat

Hidalgo, Esther & Puig, Toni (2003) *70 x 100. Imatges per Barcelona*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona

Marin, Marià & Codinach, Josep Ma. (2003) "Infraestructures i institucions culturals d'excel·lència a Catalunya" *Nota d'Economia* núm. 76 – 77, pàg. 51 – 63

Monclús, Javier & Guàrdia, Manuel (ed.) (2006) *Culture, urbanism and planning* Aldershot, Ashgate

Sánchez, Fernanda (2003) *A reinvenção das cidades* Chapecó, Argos

Smith, Andrew (2005) "Conceptualizing city image change: the re-imagining of Barcelona" *Tourism Geographies* vol. 7, núm. 4, pàg. 398 – 423.

Urry, John (1995) *Consuming Places* London, Routledge

Vidal Casellas, Dolors (2006) *L'imaginari monumental i artístic del turisme cultural. El cas de la revista Barcelona Atracció* Girona, Universitat de Girona. Tesi doctoral

Entrevista amb Toni Puig. Director de la Direcció de Comunicació Corporativa i Qualitat. Ajuntament de Barcelona 08/10/03

## B01

### BARCELONA TURISME

El Consorci Turisme de Barcelona (des de l'any 2006 rebatejat com a Barcelona Turisme) es va crear l'any 1993, amb la participació de l'Ajuntament de Barcelona, la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona i la Fundació Barcelona Promoció (Fundació cultural privada nascuda el 1988 per iniciativa de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona). L'objectiu era promocionar Barcelona com a destí turístic, sent d'aquesta manera hereva del Patronat Municipal de Turisme, creat l'any 1981.

Barcelona Turisme ha contribuït, en gran part, a l'èxit turístic que la ciutat ha tingut en els últims anys. Segons les dades oficials el número de turistes a la ciutat van ser 1'7 milions el 1990, 2'6 el 1994; 3'0 el 1998 i 5'1 el 2005. Pel que fa a les pernoctacions, eren 3'8 milions el 1990, 4'7 el 1994, 7'4 el 1998 i 10'9 el 2005 (Turisme de Barcelona, 2006). Destaca que uns dos terços dels qui visiten la ciutat ja l'havien visitada amb anterioritat, una xifra molt elevada. Més de la meitat dels visitants de la ciutat hi assisteixen per motius professionals i un 60% ho fa de manera lliure, sense dependre d'agències de viatge o viatges organitzats.

Igualment destaca l'augment del número d'establiments i places hoteleres. Mentre el 1990 eren 118 i 18.569 respectivament, el 1998 eren 166 i 28.607 i el 2005 268 i 49.235. Tot i aquest augment, des de 2001 a 2005 (anys per als quals es disposa de dades) l'ocupació s'ha mantingut sempre per sobre del 65%. L'estada mitjana va ser de 3'27 dies el 2005, una xifra semblant a la d'anys anteriors. La majoria del turisme és espanyol (30'8%), seguit dels anglesos (12'6%) i italians (8'4%).

Tot i que l'impacte del turisme no es monitoritza de forma sistemàtica per part de Barcelona Turisme, existeixen estudis que analitzen quin és aquest impacte. Així, el Grup de recerca Anàlisi quantitativa regional de la Universitat de Barcelona (2003) apuntava que actualment el turisme és responsable de 35.000 llocs de treball, és a dir, del 7% de la població activa de Barcelona. Concretament, el turisme aportaria 2.711 milions d'euros anuals, equivalents al 9% del valor afegit brut de la ciutat (incloent únicament les repercussions dels turistes – fan nit a Barcelona– i no la dels visitants).

Aquest conjunt important de turistes acostuma a recórrer, almenys una part d'ells, a algunes de les ofertes que gestiona Barcelona Turisme. Les activitats organitzades són diverses i tenen un impacte variat, depenent de la tipologia. Entre les activitats amb un seguiment més modest hi ha els *walking tours*, quatre itineraris a peu pel centre de Barcelona, entorn a temes com el Gòtic, Picasso,

el Modernisme o la Gastronomia. El 2005 hi van participar 21.441 persones.

Una altra iniciativa, amb més seguiment, és la *Barcelona card*, que per uns preus que oscil·len entre 24 i 36€ (tarifes d'adults) permet l'accés durant entre 2 i 5 dies a tota la xarxa de transport públic, al mateix temps que ofereix descomptes a espais culturals i museus (entre el 12 i el 50%). A més, als museus de titularitat municipal, excepte el Picasso, es té accés lliure. Les vendes van ser, l'any 2005, de 100.853 targetes, amb un augment del 24'6% respecte l'any anterior.

Una tercera actuació destacada és l'enfocada a promocionar la idea de Barcelona com a ciutat de compres, amb l'acció *Shopping Line Barcelona*. Tot i que no hi ha dades concretes referents a aquesta acció els responsables de Barcelona Turisme la valoren molt positivament.

Ara bé, indiscutiblement, l'activitat que té més èxit entre les organitzades per Barcelona Turisme és el Barcelona Bus Turístic (el 2007, 19 € bitllet adult un dia, 23€ dos dies). Aquest servei ha anat ampliant la seva oferta fins a les tres rutes actuals i la creació, el 2007, d'una ruta nocturna. Dels 131.000 passatgers de l'any 1995, s'ha passat als 1.654.000 del 2005. Curiosament, durant els primers anys de funcionament, el bus turístic (el servei existeix des de 1987) era deficitari. Actualment, el servei és una de les

principals fonts de finançament del consorci, que rep el 20% del percentatge de les vendes de bitllets.



Imatge 2.- Bus turístic de Barcelona (font: wikimedia commons)

De fet, són les diverses activitats i serveis proposats per Barcelona Turisme els que contribueixen a finançar la major part del pressupost del consorci. Així, del pressupost anual, d'aproximadament uns 21 milions d'euros el 2007, el 10% procedia de les subvencions dels socis, mentre que el 90% s'obtenia a través de les diverses activitats organitzades (les anteriors més les taxes per reserves d'hotel, les publicacions, la venda de productes o les entrades al monument a Colom). Especialment significatiu és

el fet que els dos socis de Barcelona Turisme, l'Ajuntament de Barcelona i la Cambra de Comerç, continuen aportant anualment la mateixa xifra absoluta que en el moment de crear el consorci.

Pel que fa a les despeses, Barcelona Turisme destina aproximadament un 20% del pressupost a promoció, especialment a través de diferents operadors i mitjans de comunicació. Hem de destacar que Barcelona Turisme és de les poques oficines de turisme que pràcticament no tenen cap tipus de partida pressupostària destinada a campanyes publicitàries, i on la partida destinada a presència en fires o congressos també és limitada.

Quant al número de treballadors de l'ens, són aproximadament uns 110 fixos, dels quals 30 a la seu central i la resta a les diferents Oficines de Turisme. El servei de bus turístic es troba externalitzat.

Aquesta autonomia financera també genera una gran autonomia en quant a les actuacions a seguir. Barcelona Turisme és a la pràctica la responsable de la creació de la política turística de la ciutat. Existeix una col·laboració amb l'Ajuntament, a través d'una responsable per a l'àrea de turisme, que exerceix d'enllaç entre l'administració i el Consorci, però aquest darrer és el responsable final de la política turística de l'Ajuntament de Barcelona, que no disposa de cap altre organisme dedicat al turisme.

Entre les àrees que promociona Barcelona Turisme hi ha, indubtablement, la de turisme cultural. En aquest camp, però, els diferents responsables del Consorci afirmen que manca una certa visió de conjunt entre el turisme i la cultura de la ciutat, i que en el cas concret dels museus, la visió que es comunica és excessivament estàtica. Aquest fet es deu a la manca d'un interlocutor comú entre les diverses entitats culturals i l'Oficina de Turisme, que comporta que les relacions entre els dos ens no sigui, sovint, tan àgils com seria desitjable. En aquest sentit, destaca que Barcelona Turisme organitza, un cop a l'any, una reunió amb el sector cultural on s'exposa l'evolució de l'activitat turística de la ciutat i s'expliquen els nous objectius, amb la voluntat d'involucrar els museus en el procés. En aquestes reunions hi acostumen a assistir els responsables de comunicació o màrqueting dels museus, amb una resposta important. Ara bé, l'aplicació de les idees exposades a la reunió acostuma a ser lenta.

Pel que fa referència a la promoció relacionada amb la cultura cal destacar la publicació bimensualment d'una *agenda cultural*, que es distribueix de forma gratuïta per tota la ciutat i que recull informació de música, festivals, exposicions, teatre, dansa, festes populars i esports. La confecció d'aquesta agenda es realitza amb la informació que envien els propis museus, de manera voluntària. Inicialment la resposta dels museus va ser força limitada, però progressivament s'ha anat ampliant i actualment l'agenda recull

informació força detallada de les activitats de la majoria d'equipaments culturals barcelonins.



Imatge 3.- Exemple de publicacions de Barcelona Turisme dedicades a difondre l'activitat cultural de la ciutat (font: col·lecció personal de l'autor).

Igualment Barcelona Turisme col·labora en la publicació de la *Guia de Museus de Barcelona*. Aquesta guia, editada de forma periòdica per l'Institut de Cultura (ICUB), recull la informació de cinquanta museus i sis centres d'exposicions de la ciutat de Barcelona. Aquesta guia és de caràcter generalista i de venda (11'95€ l'any 2007), per la qual cosa la seva difusió és més limitada.

De cara als mitjans de comunicació especialitzats, Barcelona Turisme organitza una sèrie de viatges de familiarització amb la ciutat, que inclouen la visita a diferents museus barcelonins.

Igualment val la pena apuntar que Barcelona Turisme va ser la responsable de gestionar l'Any de la Gastronomia (2005 – 2006). Aquesta va ser la primera vegada que una activitat del tipus “any temàtic” era encarregada al Consorci. La motivació d'aquest encàrrec va ser bàsicament de caire polític, sense que es prevegi la repetició de la iniciativa en un futur.

Ara bé, a nivell cultural, una de les màximes carències que troba Barcelona Turisme per tal de difondre les activitats culturals és la manca d'informació disponible amb suficient antelació com per incloure-la en els catàlegs, especialment aquells destinats als touoperadors estrangers. Aquest fet és vàlid per a les exposicions temporals organitzades pels diferents museus, però també per anys temàtics (excepció feta de l'Any Gaudí, que dos anys abans del seu inici ja es promocionava, de manera eficaç, per part dels



organitzadors). Similar va ser el cas del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004, on a més s'hi va afegir la desconfiança dels touroperadors cap a les "Exposicions Universals" o similars, després de determinades experiències negatives.

Malgrat aquest conjunt d'actuacions, la influència de Barcelona Turisme sobre la difusió de la cultura entre els propis habitants de la ciutat és limitada. En efecte, l'objectiu del Consorci és la promoció exterior de la imatge de Barcelona, especialment en el camp del turisme, així com la informació al turista que visita la ciutat. Per tant, queden excloses de la missió les activitats dirigides als propis ciutadans, encara que és indubtable que algunes d'aquestes accions, com per exemple l'*agenda cultural*, hi poden tenir un impacte.

Pel que fa a les col·laboracions en el camp cultural destaquen accions com la participació en el Club Museus de Turisme de Catalunya, o a Turespaña. Aquestes dues entitats, a diferència de Barcelona Turisme, sí que realitzen campanyes publicitàries, la primera a escala espanyola, la segona a nivell internacional, en les quals el Consorci busca que aparegui algun tipus de referència a Barcelona.

Per últim, entre les línies futures de treball de Barcelona Turisme destaca l'aposta per la desestacionalització, així com la voluntat de deslocalitzar el turisme dels dos grans nuclis actuals (Sagrada

Família i Rambles) per fer-los conèixer tota la ciutat. En aquest sentit, les rutes del bus turístic són un instrument de primer ordre. Els mitjans a través dels quals obtenir resultats estaven, en el moment de realitzar la recerca, en estudi.

### **Bibliografia i altres fonts**

Grup de recerca anàlisi quantitativa regional (2003) *Estudi sobre l'impacte econòmic del turisme a la ciutat de Barcelona* Barcelona, Universitat de Barcelona – Ajuntament de Barcelona  
Turisme de Barcelona (2006) *Estadístiques de Turisme a Barcelona 2005* Barcelona, Turisme de Barcelona – Ajuntament de Barcelona – Cambra de Comerç de Barcelona  
Turisme de Barcelona (2005) *Estadístiques de Turisme a Barcelona 2004* Barcelona, Turisme de Barcelona – Ajuntament de Barcelona – Cambra de Comerç de Barcelona

*Barcelona Agenda Cultural. Abril – Maig 07* Barcelona, Barcelona Turisme. Document promocional.

*Barcelona Bus Turístic* Barcelona, Barcelona Turisme. Document promocional.

*Shopping Line Barcelona* Barcelona, Barcelona Turisme. Document promocional.

*Walking tours* Barcelona, Barcelona Turisme. Document promocional.

[www.barcelonaturisme.com/](http://www.barcelonaturisme.com/) (diverses vegades entre 2004 i 2008)

[www.barcelonapromocio.org](http://www.barcelonapromocio.org) (30/05/2007)

Entrevista amb Josep Anton Rojas. Director de promoció.  
Barcelona Turisme. 22/06/07

Una de les estratègies sorgides després dels Jocs Olímpics per potenciar el patrimoni cultural de Barcelona va ser la creació, l'any 1996, de l'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB).

L'ICUB fusionava l'antic Institut Municipal Barcelona Espectacles, el Centre Gestor de Museus i l'Àrea de Cultura. La idea era desenvolupar la ciutat del coneixement. És a dir, l'ajuntament no només garantia la conservació del patrimoni i l'accés dels ciutadans als béns culturals, sinó que apostava per la producció cultural.

Les direccions bàsiques en què s'organitza l'ICUB són les següents (Ajuntament de Barcelona, 2003):

- Direcció de Patrimoni. Coordina els 14 museus de titularitat municipal, agrupats en cinc àmbits:
  - o Els museus i centres d'art, amb el Picasso, el Frederic Marès i el Barbier-Mueller d'Art Precolombí.
  - o Els museus d'arts aplicades, amb el Museu de les Arts Decoratives, de Ceràmica i Tèxtil i de la Indumentària. Aquests museus formaran el futur Museu del Disseny.

- o El Museu d'Història de la Ciutat (MHCB), amb el conjunt monumental de la plaça del Rei, la secció d'Arqueologia Urbana, el Monestir de Pedralbes i el Museu-Casa Verdaguer.
- o El Museu de Ciències Naturals de la Ciutadella (Museu de Geologia i Museu de Zoologia), el Jardí Botànic, i l'Institut Botànic (centre mixt amb el CSIC).
- o El Museu d'Etnologia i el Museu de la Música.
- o També depèn d'aquesta direcció l'Arxiu Històric de la Ciutat.

- Direcció d'Acció Cultural, que coordina i gestiona la majoria de festes que se celebren a Barcelona (cavalcada de reis, Festival Grec, Mercat de les Flors), així com el programa d'exposicions del palau de la Virreina i la *Film Comission* de Barcelona.
- Direcció de Cooperació cultural. Té per objectiu liderar processos que millorin les sinergies entre el sector públic i el privat.
- Direcció de Comunicació i Informació. Dissenya i aplica les campanyes de difusió.
- Direcció de Recursos. Millora la gestió, la qualitat i l'eficàcia del conjunt d'activitats depenent de l'institut.

Per a portar a terme les seves tasques, l'ICUB disposa d'una sèrie d'instruments, entre els principals dels quals figuren (Ajuntament de Barcelona, 2003):

- Pla Estratègic del sector cultural
- Plans directors. Concretament se'n van aprovar dos: el 1996 – 1999 i el de 2000 – 2003. Actualment sembla que aquest model de gestió s'ha transformat en un model menys rígid.
- Contractes – programa anuals amb diversos ens.
- Pla de biblioteques

El pressupost gestionat per l'ICUB ha anat en augment. Ha passat dels 29 milions d'euros de l'any 1996 als 106 milions de l'any 2008. Part d'aquest salt, però, es deu al fet que des de 1999 l'Institut gestiona les aportacions que l'Ajuntament de Barcelona realitza a diversos consorcis i Fundacions.

Actualment, l'ICUB continua treballant amb l'objectiu de transformar la cultura en un dels principals atractius de la imatge que projecta Barcelona. Per aquest motiu, gestiona diversos equipaments i museus municipals, participa en equipaments on l'ajuntament hi està representat (Gran Teatre del Liceu, Auditori de Barcelona, Orquestra de Cambra de Barcelona, Museu Nacional d'Art de Catalunya, Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Teatre Lliure o Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, entre molts altres) i impulsa la consolidació de plataformes i projectes culturals d'iniciativa privada.

Per a realitzar aquest seguit d'actuacions l'ICUB segueix les recomanacions del Pla Estratègic del sector cultural de Barcelona, tot concentrant-se en els següents objectius específics (per a més informació sobre el Pla Estratègic de Cultura de Barcelona vegeu fitxa B03):

- Consolidar la cultura com a estratègia bàsica de desenvolupament de la Ciutat del Coneixement
- Afavorir que Barcelona es converteixi en factoria de producció de continguts culturals
- Impulsar les activitats de cultura popular i tradicional, així com les associacions culturals de Barcelona
- Completar i remodelar la xarxa d'equipaments patrimonials de la ciutat i millorar-ne la gestió
- Incentivar la dimensió educativa de la cultura
- Facilitar la incorporació dels sectors culturals als fluxos de l'era digital
- Articular estratègies metropolitanes en el terreny de la cultura
- Implantar el Pla de Biblioteques aprovat per l'Ajuntament de Barcelona
- Articular accions que millorin l'actuació cultural en els barris i districtes de la ciutat

L'any 2004 el sector cultural aportava un 6'5% del PIB de la ciutat i donava feina a més de 52.000 persones (un augment del 67% en deu anys), 110.000 a la regió metropolitana (56% d'augment) (Lara,

2005). Inclouent totes les partides es destinava a cultura el 7'81% del pressupost municipal, és a dir, uns 151 milions d'euros o 94€ per habitant. Una xifra que representava un màxim històric. El 86% de les despeses es dedicaven a activitats i el 14% restant a personal (Lara, 2006).

Ara bé, malgrat les xifres anteriors, no hi ha unanimitat en considerar que les polítiques culturals que es desenvolupen en aquests moments siguin les més adequades. En aquest sentit, Balibrea (2001) apunta que malgrat els èxits assolits és necessari un canvi en el consens sobre la manera de desenvolupar la ciutat. Altres autors, com Smith (2005), apunten que tot i l'èxit de Barcelona en el canvi de la seva imatge turística, no es pot parlar d'èxit social. Un element que de forma recurrent és motiu de polèmica (Degen, 2008; Resina, 2008) i que porta a la necessitat de replantejar algunes de les accions empreses.

#### **Bibliografia i altres fonts:**

Ajuntament de Barcelona (2003) *Barcelona, una cultura en moviment 1996 – 2002* Barcelona, Actar

Balibrea, Mari Paz (2001) "Urbanism, culture and the post-industrial city: challenging the *Barcelona model*" *Journal of spanish cultural studies* vol. 2, núm. 2, pàg. 187 – 210

Degen, Mónica & García, Marisol (2008) *La metaciudad: Barcelona. Transformación de una metrópolis* Anthropos, Barcelona

Institut de Cultura – Barcelona Turisme (2007) *Museus de Barcelona. Abril – setembre '07* Barcelona, Institut de Cultura – Barcelona Turisme

Lara, Judit (coord.) (2005) "La fundació Barcelona Cultura" *Barcelona Cultura* núm 23, pàg. 14 – 15

Lara, Judit (coord.) (2006) "Pressupostos per a la cultura del 2006: reptes i objectius del segle XXI" *Barcelona Cultura* núm. 25, pàg. 4 – 7

Resina, Joan Ramon (2008) *La vocació de modernitat de Barcelona* Barcelona, Galàxia Gutenberg

Smith, Andrew (2005) "Conceptualizing city image change: the *re-imagining* of Barcelona" *Tourism Geographies* vol. 7, núm. 4, pàg. 398 – 423.

*Agenda cultural de Barcelona 2007* Barcelona, Institut de Cultura. Document promocional

*Agenda 07. Guia d'activitats a les biblioteques. Abril – maig – juny* Document promocional

[www.barcelonacreativa.info](http://www.barcelonacreativa.info) (22/05/2007)

[www.bcn.cat/canalcultura/](http://www.bcn.cat/canalcultura/) (22/05/2007)

[www.bcn.es/gaudi2002](http://www.bcn.es/gaudi2002) (22/05/2007)

[www.bcn.cat/cultura](http://www.bcn.cat/cultura) (22/05/2007)

## B03

### PLA ESTRATÈGIC DE CULTURA DE BARCELONA

El Pla Estratègic de Cultura de Barcelona és un instrument impulsat per l'àrea de nous projectes de l'Institut Municipal de Cultura (ICUB). Es va aprovar el 10 de març de 2003. Posteriorment, el 20 de gener de 2006 se'n va aprovar una revisió.

L'Institut de Cultura és una entitat pública, sotmesa a dret privat, que depèn de l'Ajuntament de Barcelona (per més informació vegeu fitxa B02). Té l'objectiu de desenvolupar serveis i programes per desplegar les competències culturals municipals. Gaudeix d'un grau d'autonomia molt elevat per la presa de determinades decisions, disposa d'autonomia en la gestió econòmica, en la contractació (on pot actuar com a entitat privada) i en la capacitat d'establir convenis amb altres entitats públiques o privades. Tendeix a apostar per l'autosuficiència, inclosa la financera, de la majoria de programes. A la junta de govern de l'Institut de Cultura hi ha tres membres de la societat civil sobre un total de quinze. Cal destacar que ja en la Memòria de fundació, l'Institut es plantejava la necessitat de portar a terme un Pla Estratègic de la Cultura a Barcelona (Ajuntament de Barcelona, 2003).

L'àrea de nous projectes té com a activitat principal la planificació cultural a través de la secretaria tècnica del Consell de Cultura. Participa en la presa de determinades decisions, principalment a través de la prioritització de les actuacions a desenvolupar (Centre del Born, Centre del Disseny, actuacions al parc de Montjuïc) o la participació, juntament amb altres equips locals i externs, en projectes com el Pla de Creació, el Pla d'Ensenyament Artístic i la promoció del diàleg cultural. De totes aquestes actuacions el Pla Estratègic n'és l'eix. L'àrea disposa de dues persones a temps complet (durant la redacció del pla van ser-ne quatre) i està finançat al 100% per l'ICUB.

En la redacció del Pla Estratègic de Cultura hi van participar diferents associacions, entre les quals destaquen les següents (Ajuntament de Barcelona, 2003):

Institucions locals:

- Representants dels grups municipals de l'Ajuntament de Barcelona
- Diputació de Barcelona
- Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona
- Consorci Localret

Altres institucions i Entitats:

- Corporació Catalana de Ràdio i Televisió

- Societat General d'Autors i Editors
- Institut Català de Tecnologia
- Institut Català d'Antropologia
- Centre d'Estudis i Planificació
- Consell Català de la Música

#### Universitats:

- Universitat Pompeu Fabra
- Universitat de Barcelona
- Universitat Oberta de Catalunya
- Universitat Politècnica de Catalunya
- Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya

#### Institucions culturals:

- Museu Nacional d'Art de Catalunya
- Fundació Joan Miró
- Fundació Caixa Catalunya
- Institut del Teatre

#### Associacions professionals:

- Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya
- Associació Col·legial d'Escriptors de Catalunya
- Associació d'Artistes Visuals de Catalunya
- Associació Catalana de Compositors
- Col·legi Oficial de Bibliotecaris Documentalistes de Catalunya

- Associació d'Escriptors en Llengua Catalana
- Associació Catalana d'Escoles de Música

#### Associacions empresarials:

- Cambra Oficial de Comerç de Barcelona
- Fira de Barcelona
- Consorci de Turisme de Catalunya
- Cambra del Llibre de Catalunya
- Associació d'Empresaris Teatral de Catalunya
- Associació ArtBarcelona
- Discogràfiques de Barcelona

El Pla Estratègic de la Cultura no deixa de ser, fins a un cert punt, un pla sectorial, hereu del Pla Estratègic de Barcelona i el posterior Pla Estratègic Metropolità. Concretament, el primer Pla Estratègic de la ciutat data de 1988. En el camp relacionat amb la cultura aquest Pla apostava per una gestió a nivell metropolità (cinquena línia estratègica). Una idea que el *1r Pla Estratègic Metropolità de Barcelona*, presentat el 2002, recollia i ampliava.

#### *El primer Pla Estratègic de Cultura de Barcelona*

Els orígens del primer Pla Estratègic de Cultura de Barcelona cal situar-los entre 1997 i 1999, anys en els quals es portà a terme la redacció i aprovació del document. El 5 de maig del 1999 se'n va fer la presentació pública. El document restà en vigor fins l'any

2006, quan, després d'un procés d'actualització iniciat l'any 2004, s'aprovà un "segon" Pla, tot i que formalment es va considerar una actualització del primer.

A nivell d'objectius, el primer Pla feia una aposta clara per les indústries culturals i la societat del coneixement. La voluntat era aconseguir que la cultura passés al davant de l'escena de la ciutat. El gran èxit va raure en la capacitat per generar consensos; objectiu assolit, en part, per la novetat que representava la iniciativa, que va permetre aglutinar diversos agents representatius del món cultural barceloní.

El primer Pla Estratègic de Cultura de Barcelona establí sis grans línies d'actuació, que incloïen els següents objectius:

Línia 1: Enfortir Barcelona com a factoria de producció de continguts culturals:

- Barcelona com a residència de companyies europees i aposta pels centres cívics com a creació de base
- Suport a la producció (indústries culturals)
- Programa "Cap butaca buida" de millora de l'ocupació dels teatres

Línia 2: Fer de la cultura un element clau de cohesió social.

- Serveis de proximitat i d'acció sobre la comunitat
- Estratègies educatives des de la cultura

- Suport a l'associacionisme de la ciutat

Línia 3: Incorporar Barcelona en el fluxos de la cultura digital

- Facilitar el procés de digitalització i tecnificació del sector cultural
- Interconnectar la comunitat cultural de la ciutat
- Situar Barcelona en els fluxos globals de la nova cultura
- Facilitar un accés intel·ligent dels ciutadans a les noves tecnologies.

Línia 4: Dinamitzar el conjunt patrimonial de Barcelona (expressar la singularitat de la ciutat en un context cada vegada més globalitzat)

- Una xarxa renovada d'equipaments i serveis en l'àmbit del patrimoni
- Incentivar la producció i difusió de coneixements dels museus, arxius i biblioteques de la ciutat
- Millorar la gestió dels museus i arxius de la ciutat
- Augmentar les col·leccions
- Veure la ciutat com a conjunt museable i canviant.

Línia 5: Vertebrar Barcelona com un espai cultural singular i metropolitana

- Mirada metropolitana. Reunia 10 propostes, però amb una escassa articulació entre elles.



Línia 6: Projectar Barcelona com a plataforma de promoció internacional

- Oferir diverses estratègies encarades a aquest objectiu

Oficialment, en la introducció del segon Pla, es considera que “del balanç de les sis línies, se’n desprèn la constatació que, en bona mesura, els objectius del Pla del 1999 s’han complert” (Martí, 2006). Aquesta afirmació no deixa de ser fins a un cert punt certa. És veritat que la majoria d’actuacions s’han posat en pràctica, però aquest fet no suposa que els objectius del Pla s’hagin aconseguit . Així, desglossant per línies, podem considerar que en la línia 1, la majoria de les mesures han estat realitzades (tot i la dificultat d’obtenir dades sobre els efectes d’algunes d’elles). Únicament el programa “cap butaca buida” no s’ha portat a terme com a tal, tot i que s’ha treballat per facilitar l’accés als teatres mitjançant altres iniciatives.

Pel que fa a la línia 2, l’element més significatiu ha estat l’aplicació del Pla de biblioteques i, en menor partida, la redacció de l’Agenda 21 de la cultura i la realització dels diàlegs del Fòrum. Tot i això es fa difícil afirmar amb rotunditat que l’objectiu de transformar la cultura en un element clau de la cohesió social s’ha complert.

En la línia 3, es pot considerar que en termes generals hi ha hagut una millora dels objectius, però sense que s’hagin quantificat, fet

que novament dificulta establir fins a quin punt aquesta situació ha estat així.

Segurament és en la línia 4 on s’han assolit unes millores més evidents. La pràctica totalitat de les mesures descrites pel Pla s’han complert. Hi ha hagut importants millores en el conjunt patrimonial de la ciutat, associades a accions com el Pla de biblioteques, actuacions de millora en la majoria d’equipaments culturals de la ciutat i augments puntuals de les col·leccions. Igualment destaca en aquest apartat l’objectiu, complert, del progressiu descens del pes de l’Ajuntament de Barcelona en determinats equipaments culturals. Des de l’Ajuntament es considera bo que administracions com la Generalitat o l’Estat entrin a formar part d’equipaments de caràcter supramunicipal, fins aquell moment gestionats per l’Ajuntament en solitari. Tot i això el govern municipal considera interessant mantenint un cert pes dins dels equipaments, que es tradueixi en poder de decisió i capacitat per defensar les polítiques culturals pròpies.

A aquestes actuacions s’hi ha d’afegir la finalització definitiva del Museu Nacional d’Art de Catalunya, la remodelació de diferents museus de la ciutat, com el Museu Picasso, el Museu d’Història de la Ciutat i el Museu Frederic Marès, així com la nova seu del Museu de la Música. Resten per realitzar la transformació dels actuals Museus de Zoologia i Geologia, així com l’Institut Botànic, en un

únic centre per formar el Museu Nacional de Ciències Naturals, així com la creació del Museu Internacional del Disseny.

Finalment, pel que fa a les línies 5 (vertebrar Barcelona com un espai cultural singular i metropolità) i 6 (projectar Barcelona com a plataforma de promoció internacional), es pot considerar que en general, hi ha hagut certes millores en els objectius establerts. Ara bé, aquestes millores són difícilment quantificables.

Per tant, com avançàvem, la majoria d'objectius han estat implementats. No obstant, en molt casos, el propi Pla no disposa dels instruments necessaris per avaluar el grau de compliment d'un determinat objectiu. Un fet que actualment s'està treballant per pal·liar.

Igualment cal destacar que més enllà de les línies exposades anteriorment, el Pla recull algunes directrius organitzatives i legislatives que resulten interessants per la temàtica del treball. En aquest sentit destaca l'aposta feta per crear i desenvolupar nodes museístics forts. Es vol potenciar un progressiu augment del grau d'autonomia dels diferents equipaments, més que no pas crear una institució cultural forta (l'Institut de Cultura, ICUB). En aquest sentit, l'ICUB quedaria en un paper de gestor de determinat patrimoni i tasques centrals, mentre els Centres culturals gaudirien d'un grau d'autonomia important per desenvolupar les seves accions.

Una altra aposta interessant és la que es fa per reforçar la participació d'agents privats en les diferents activitats portades a terme a Barcelona. En aquest sentit hem de destacar que l'ICUB disposa de quatre persones, a temps complet, dedicades a l'àrea de patrocini. Ara bé, aquesta aposta xoca amb una de les actuacions que no s'han pogut portar a terme i que hauria de permetre potenciar aquest camp: l'aprovació de la llei de mecenatge. Aquesta mancança, però, no és imputable directament al Pla, ja que és tracta d'una competència estatal que, teòricament, s'hauria hagut d'aprovar.

Finalment, un últim aspecte a tenir present és la creació, sota l'impuls del Pla, de la "Fundació Barcelona Cultura". Constituïda formalment el 14 de juliol de 2005, sota l'impuls de l'Institut de Cultura, el seu objectiu era millorar les relacions dels diferents agents econòmics amb el món cultural.

Es tracta d'una iniciativa pionera a l'Estat, que engloba 46 museus i fundacions, 29 biblioteques, equipaments musicals, 22 festivals o cicles de música, 32 teatres i set universitats. Entre les actuacions que la Fundació té previst desenvolupar hi ha l'actualització del Pla Estratègic, el reforç del sector editorial (amb una primera gran actuació com va ser la celebració de l'Any del Llibre i la Lectura 2005), l'impuls del món audiovisual, la creació d'un accés fàcil a la cultura (a través d'un portal físic i virtual de la cultura a Barcelona), l'obertura de deu noves biblioteques, la creació d'un nou Museu de

la Música i la singularització del Born. En el moment de la creació, la fundació tenia 19 empreses integrades (T-Systems, Repsol YPF o Cobega, entre altres).

Sota aquest mateix paraigua també es va crear un Consell Social de Patrocinadors, com a marc estable de relacions amb l'Ajuntament i un Cercle d'Amics, format per empreses que donen suport puntual a activitats culturals. En el moment de creació de la Fundació ja estava en marxa el Cercle d'Amics del Museu d'Història de la Ciutat i s'estava treballant en la creació del corresponent al Museu Picasso.

D'aquesta manera, com hem pogut constatar, podem considerar que el primer Pla Estratègic de Cultura es caracteritzava per dos elements bàsics: la voluntat que la cultura ocupés un espai de centralitat en el marc de l'estratègia de ciutat (això és, en l'imaginari de la ciutat), i el reconeixement del vincle entre la cultura i el desenvolupament econòmic i tecnològic. Era, per tant, un Pla bàsicament infraestructural (material i immaterial), que prenia la cultura com a motor de la societat del coneixement. En aquest sentit, cal tenir present que el Pla s'emmarcava dins de l'etapa de preparació del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004, que va impulsar algunes de les actuacions previstes en el document. Aquesta situació canvià en el segon pla, tal i com veurem a continuació.



*Nous Accents 06*

La segona edició del Pla (formalment una actualització del primer, batejada com a *Nous Accents 06*, en referència a l'eslògan del primer pla "accents de Cultura"), es va realitzar a partir d'un procés participatiu, limitat a líders d'opinió, que va generar divuit taules sectorials, a més de diverses reunions transversals. En total, es van organitzar vora quaranta reunions i hi va haver una participació superior a les 600 persones. La metodologia seguida en les diverses taules va diferir lleugerament de l'habitual en un pla estratègic, ja que es van fer les etapes de diagnosi i de proposta juntes.

A diferència del primer Pla, *Nous Accents 06* es basa, sense abandonar completament les línies anteriors, en considerar la cultura com argument i finalitat, no sols com a mitjà. Considera que tot els beneficis que les polítiques culturals poden suposar a nivell econòmic, social i tecnològic són importants, cal situar la cultura, per si mateixa, com una finalitat de les polítiques culturals (Martí, 2006). En aquest sentit, el document resultant presenta certes diferències respecte a l'anterior, tot buscant noves fites després de la celebració del Fòrum. Aquestes noves fites, però, no seran grans

esdeveniments, als quals es renuncia expressament. Així, el segon Pla es basa en el desenvolupament cultural i en la idea de la cultura com a laboratori.

El Pla estableix una evolució de les polítiques culturals desenvolupades a Barcelona en els darrers 25 anys. En ell s'afirmava que les diverses polítiques portades a terme en el camp cultural (i el Pla Estratègic del 1999 en seria la mostra més significativa) havien posat sempre l'accent, en un context i en unes condicions que segurament així ho determinaven, en actuacions per afavorir i consolidar el sistema de producció cultural de la ciutat: equipaments públics, ajuts i subvencions als agents culturals o generació de plataformes de difusió estables, entre altres (Martí, 2006). Concretament, es diferenciaven, a nivell temporal, tres etapes:

Etapa democràtica (Autonomia). Entre el 1979 i 1985, coincideix amb l'arribada de la democràcia als ajuntaments, quan 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.

Etapa dels Jocs Olímpics (transformació). La segona gran etapa es caracteritza per una transformació de caràcter econòmic, que es manifesta clarament entre els anys 1986 i

1995. Barcelona passa de ser una ciutat industrial a ser una ciutat de serveis, mentre es desenvolupa un sistema públic cultural. És el període que té el seu referent en els Jocs Olímpics del 1992 i en el conjunt de transformacions físiques que se'n deriven. Es posa l'accent en les polítiques d'equipaments i les infraestructures de capitalitat. També és el moment de la creació de les grans infraestructures culturals nacionals.

Etapa d'indústries culturals (Fòrum) La transició a la ciutat del coneixement, com a conseqüència de la maduració de les dues etapes anteriors, defineix, durant el període comprès entre el 1996 i el 2004, la consideració de la cultura com a motor de desenvolupament de la ciutat. És el moment en què es crea l'Institut de Cultura de Barcelona com a organisme que lidera les polítiques culturals de la ciutat.

Actualment, sempre segons el Pla, s'estaria en una nova etapa de desenvolupament cultural, en la qual la cultura es caracteritzaria per ser un laboratori de diferents camps. En aquest sentit, el Pla aposta per canviar el model de gestió: s'ha de superar el model basat en els grans esdeveniments (tot i que es reconeix que el Fòrum va ajudar a complir determinats objectius del primer Pla). Es vol un nou model basat en una ciutat pròxima i amb l'excel·lència com a forma d'atracció (Martí, 2006).

Concretament, el segon Pla Estratègic de la Cultura s'articula entorn als següents deu programes estructurants:

#### 1.- Barcelona laboratori

Programa per potenciar totes aquelles condicions que fan possible ampliar la base creativa de la ciutat, en tots els àmbits de l'expressió artística i del pensament. Aparició d'espais de suport a la creació.

#### 2.- Cultura, educació i proximitat

Pla d'escoles de formació artística, espais culturals de proximitat (programa d'art i espai públic), iniciatives per a l'ampliació de públic per a la cultura: suport al desenvolupament d'iniciatives per incrementar el públic (suport a clubs de consum cultural); cercar el vincle amb els mitjans de comunicació i, en especial, amb la televisió (carnet de Biblioteques com a mecanisme per ampliar el públic, suport a les iniciatives de captació i fidelització de públics ja existents, com el Club TR3SC).

#### 3.- Barcelona, ciutat lectora

Desenvolupar el pla de biblioteques i afavorir la lectura.

#### 4.- Programa per al diàleg intercultural

Posada en marxa d'un programa de llarga durada que desenvolupi la protecció de la diversitat cultural i la promoció

d'espais i processos per al diàleg intercultural en el conjunt del sistema cultural de la ciutat (2008 Any Internacional del Diàleg Intercultural).

#### 5.- Barcelona Ciència

Actes Barcelona Ciència 2007, creació del Museu d'Història Natural de Catalunya (agrupar el Museu de Ciències Naturals de la Ciutadella, l'Institut Botànic i el Jardí Botànic), i del Tiquet Ciència.

#### 6.- Qualitat dels equipaments culturals

Proposa impulsar la llei del mecenatge. Obertura dels museus cap a nous públics, ampliar les col·leccions i les residències d'artistes, suport a la música en viu i millora i adequació d'espais culturals:

- Pla de rehabilitació i equipament de teatres privats per al període 2006-2010, en cooperació amb la Generalitat de Catalunya.
- Remodelació del Museu Frederic Marès (segona fase).
- Obertura del Museu Picasso cap al carrer dels Flassaders.
- Adequació de l'entorn exterior de l'Auditori i del Teatre Nacional de Catalunya
- Rehabilitació de l'antic teatre del CCCB.
- Incorporació al conjunt del MACBA de l'edifici Pantalla i orientació de la seva infraestructura i serveis a les funcions de Centre de Documentació.

- Rehabilitació del Teatre Lliure de Gràcia.
- Rehabilitació de l'antic Teatre Espanyol, al Paral·lel, tot desenvolupant la seva dimensió d'equipament públic gestionat en col·laboració amb la iniciativa privada.
- Programa de suport a espais i equipaments privats i associatius que duen a terme una funció de suport a la creació emergent i que no poden optar a altres convocatòries.

#### 7.- Coneixement, memòria i ciutat

Proposa crear diferents centres de recuperació de la memòria històrica: Born, Centre d'Estudi del Patrimoni Industrial, Centre d'Interpretació de la Barcelona Jueva, millora del Park Güell, rehabilitació dels refugis de la guerra civil o suport a la cultura popular.

#### 8.- Capitalitat cultural de Barcelona

Conjunt d'actuacions que aspiren a reforçar la condició de capitalitat de Barcelona, en un marc de millora de les relacions municipals amb la Generalitat de Catalunya i el govern espanyol. Inclou la cooperació en el finançament i el funcionament del sistema de "equipaments de capitalitat", amb la posada en marxa de nous Centres i l'impuls a la creació d'esdeveniments culturals amb caràcter internacional. En aquest sentit destaca la Carta de Barcelona (text legal estatal que reconeix el caràcter

extraordinari de capitalitat que exerceix Barcelona, tot atorgant-li certs avantatges). En ella s'apunten un seguit de mecanismes per incentivar la capitalitat cultural de Barcelona.

En aquesta mateixa línia s'esmenta la creació del Centre del Disseny de Barcelona, la Casa del Cinema, la transformació del Palau de la Virreina en Centre de la Imatge, la creació d'un festival de documentals, l'aparició de la Ciutat de la Música entorn a l'Auditori, consolidar el festival Grec i desenvolupar el Mercat de les Flors, crear un Centre del Circ, transformar el Museu Picasso en museu de referència, impulsar la Fundació Brossa i coordinar la programació dels teatres.

#### 9.- Connectivitat cultural

Diverses actuacions generals: Augmentar la connectivitat entre els agents culturals en les diverses escales territorials, garantir les condicions per a la projecció internacional, tot afavorint polítiques de coproducció i intercanvi i incentivar l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació en els diversos sectors de la cultura. Actuacions concretes:

- Anella Cultural. Xarxa de distribució de continguts en línia per als equipaments culturals
- Oficina de Connexió Internacional
- Portal digital de la cultura de Barcelona

- Creació d'un catàleg conjunt de les biblioteques de Barcelona.
- Barcelona Activa com a centre de suport a microempreses de caràcter cultural
- Potenciar la Fundació Barcelona Cultura.
- Cooperació amb la Mediterrània i amb Amèrica Llatina

#### 10.- Consell de Cultura de Barcelona

Creació del Consell de Cultura de Barcelona amb l'objectiu

de:

- Assistir i assessorar l'Ajuntament de Barcelona en matèria cultural
- Fomentar processos participatius
- Promoure la coordinació entre els sectors de les arts i la cultura amb els sectors més propers a les polítiques culturals, en especial el sector educatiu.
- Donar suport als consells de cultura de districte en temes de la seva competència.
- Generar debat i coneixement sobre la cultura i la ciutat.
- Actualitzar el Pla Estratègic de Cultura de la ciutat

Per tant, com s'ha pogut veure a través d'aquests deu punts, una de les línies d'actuació del Pla serà la recerca d'equilibris entre les relacions dels espais amb els seu entorn i la projecció exterior, tot posant l'accent en aquelles actuacions ja existents.

En conseqüència podem considerar que el gran canvi que el segon Pla Estratègic aborda és l'augment de la diversitat cultural (tant pel que fa al públic local com per la incorporació de nou públic forà) i la maduresa que ha assolit el sector. Aquest fet suposa tractar el sector cultural d'una manera més complexa i sobretot, passar d'una visió de promoció de la difusió a una aposta per recolzar la base creativa (espais o polítiques): "el repte actual de la cultura és estendre la cultura a totes les capes socials" (Martí, 2006).

#### *Agenda 21 de la cultura*

Un altre aspecte a tenir present per entendre el segon Pla Estratègic de Cultura és la redacció de l'Agenda 21 de la cultura. Concretament, l'Agenda 21 de la cultura es va presentar com a metodologia el 8 de maig de 2004, en el marc del Fòrum Universal de les Cultures, sent aquesta la primera declaració sobre el desenvolupament cultural a escala urbana.

L'Agenda 21 de la cultura exigeix unes polítiques orientades a la participació activa de la ciutadania en projectes culturals i la necessitat de tenir una mirada cultural sobre tots els projectes de la ciutat (urbanístics, econòmics o socials). També posa l'accent en aquells valors com la memòria, la creativitat, l'excel·lència, el coneixement crític, el ritualisme, etc. Aquests conceptes articulen el treball dels professionals del món de la cultura, els quals

esdevenen imprescindibles per posar aquests valors al servei dels ciutadans.

En el cas de Barcelona el Plenari de l'Ajuntament va aprovar per unanimitat la seva adhesió a l'Agenda 21 de la cultura el dia 21 de maig de 2004.

Tot i que formalment desvinculada del Pla, l'Agenda 21 es pot considerar com un dels document que va servir per inspirar-ne la segona edició. Sorgits en paral·lel, aquest segon procés es mou, en certa manera, en esferes diferents de les del Pla, tot restant dins un àmbit comú. Així, l'Agenda 21 busca un model alternatiu, més enllà dels estats i dels mercats: una visió global.

L'objectiu era crear un procés de treball que fos aplicable per les ciutats de tot el món. Actualment, l'Agenda 21 ja ha estat ratificada per diversos plenaries municipals, a més de donar lloc a un grup de treball en el si de l'organització mundial Ciutats i Governos Locals Units (*United Cities and Local Governments*, UCLG, la més àmplia associació de governs municipals).

L'Agenda 21 de la cultura de Barcelona té 67 articles, dividits en tres grans apartats (Pascual, 2005):

- Principis: 16 capítols dedicats a la relació entre la cultura i els drets humans, la diversitat, la sostenibilitat, la

democràcia participativa i la generació de condicions per a la pau.

- Compromisos: 29 capítols on es demana que les polítiques culturals siguin centrals.
- Recomanacions: 22 capítols on s'efectuen recomanacions als diferents nivells de govern (locals, estatals i internacional).

En aquest sentit, es pot considerar l'Agenda 21 com un document de grans línies, més que no pas d'accions concretes, motiu pel qual considerem (més si tenim present que la seva redacció es va dur en paral·lel al Pla Estratègic de la Cultura) que redunda en la informació presentada anteriorment, motiu pel qual no entrarem a analitzar el seu contingut.

#### *Consell de les Arts i de la Cultura*

Existeix, més enllà del Pla Estratègic i l'Agenda 21, un tercer nivell en la planificació cultural de Barcelona: el Consell de les Arts i de la Cultura. Aquest òrgan actua com assessor i com espai permanent de debat. Constituït el 20 de febrer de 2007 com a consell sectorial, es planteja com un espai de diàleg entre agents i com adaptació del Consell de les Arts de Catalunya. El Consell s'articula en sis taules de treball que reflecteixen, de forma aproximada, les grans línies del Pla. Celebra reunions mensuals, a les quals van assistir, en els sis primers mesos de vida, un centenar de persones. Es considera,



en aquest sentit, que la resposta del món cultural barceloní ha estat extremadament positiva. Degut a la seva joventut, però, no s'ha pogut analitzar el funcionament d'aquest Consell, tot i que alguns cercles artístics apunten que més enllà de la constitució, no s'ha avançat suficientment.

#### *Línies futures de treball del Pla Estratègic de Cultura*

Una de les línies futures de treball del Pla Estratègic de Cultura és establir indicadors quantitius fiables i precisos sobre els diferents vectors culturals del Pla. Els indicadors disponibles actualment s'han demostrat poc eficaços de cara a l'avaluació dels avanços del Pla (Martí, 2006). En aquest sentit, els responsables del Pla formen part de l'associació Ciutats i Governos Locals Units (organisme amb seu a Barcelona), un dels grups de treball de la qual estudia la possibilitat de posar en pràctica aquests estudis. A més, de manera interna, l'Ajuntament de Barcelona destina tres persones a l'àrea d'indicadors.

Igualment es treballa de cara a millorar la comunicació de caràcter cultural. En aquest sentit, un dels possibles camps de millora és la creació d'una imatge de ciutat més enllà de la figura de Gaudí. També es pot apuntar el treball en favor de la internacionalització dels museus, un repte pendent, en part, pel poc pes que les administracions supralocals, amb majors pressupostos, tenien en els Centres de la ciutat.

Està previst portar a terme un procés de reactualització del Pla entorn a l'any 2015, tot i que no es descarta que en cas de complir-se els objectius marcats abans d'aquesta data, l'actualització s'avanci.

#### **Bibliografia i altres fonts:**

- Ajuntament de Barcelona (2003) *Barcelona, una cultura en moviment 1996 – 2002* Barcelona, Actar
- Institut de Cultura (s. d.) *Agenda 21 for culture* Barcelona
- Ajuntament de Barcelona – United Cities and Local Governments
- Institut de Cultura de Barcelona (1999) *Pla Estratègic del sector cultural de Barcelona* Barcelona, Institut de Cultura de Barcelona
- Institut de Cultura de Barcelona – ICC Consultors Culturals, S.L. (2006) *Nous accents 2006. Elements per a una revisió del Pla Estratègic del sector cultural de Barcelona* Barcelona, Institut de Cultura de Barcelona
- Martí i Grau, Jordi (dir.) (2006) *Barcelona, laboratori de cultura. Nous accents 06. Pla estratègic de cultura de Barcelona* Barcelona, Ajuntament de Barcelona
- Pascual, Jordi (2006) *Idees clau sobre l'Agenda 21* Barcelona, Ajuntament de Barcelona
- Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (2006) *Metròpolis Barcelona. El projecte comú* Barcelona, Pla estratègic metropolità de Barcelona

Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (2006) *Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. Etapa 2006 – 2010* Barcelona, Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

Pla Estratègic de Cultura de Barcelona. Nous accents 06 (2006) *Informe de la taula de Cultura, territori i proximitat* Document de treball

Pla Estratègic de Cultura de Barcelona. Nous accents 06 (2006) *Informe de la taula cultura tradicional i proximitat* Document de treball

Pla Estratègic de Cultura de Barcelona. Nous accents 06 (2006) *Informe de la taula de cultura i economia* Document de treball

Pla Estratègic de Cultura de Barcelona. Nous accents 06 (2006) *Informe de la taula de projecció i cooperació internacional* Document de treball

Pla Estratègic de Cultura de Barcelona. Nous accents 06 (2006) *Informe de la taula de memòria i patrimoni* Document de treball

[www.bcn2000.es](http://www.bcn2000.es) (27/06/2007)

[www.agenda21culture.net](http://www.agenda21culture.net) (23/03/2007)

[www.bcn.es/plaestrategicdecultura/](http://www.bcn.es/plaestrategicdecultura/) (12/04/2007)

Entrevista amb Carles Giner. Director de l'Oficina de nous projectes. Institut de Cultura. Ajuntament de Barcelona. 10/04/07

Els inicis de l'aventura que havia de culminar amb la celebració dels Jocs Olímpics van ser poc vistosos. Contràriament al que es podria esperar, la idea va ser llançada públicament en un acte menor, la festa *Esportista de l'any*, celebrada el 17 de juny de 1980. En l'acte, el llavors alcalde de Barcelona, Narcís Serra, va donar a conèixer la intenció de l'ajuntament de presentar-se com a ciutat candidata als Jocs Olímpics (Cuyàs, 1992, volum 1).

A partir d'aquest punt la successió de passos va ser ràpida. El primer, el juny del mateix any, l'aprovació de la candidatura per part de l'ajuntament. De seguida, però, també es posen en marxa altres iniciatives. En primer lloc una incipient campanya per difondre la candidatura. Entre els actes més vistosos hi va haver l'entrega del llibre *Barcelona pretén els Jocs de 1992* als assistents als partits del Mundial de futbol de 1982 jugats a Barcelona.

Ara bé, el treball més important va ser l'inici d'una reflexió sobre la conveniència d'organitzar els Jocs. Aquest treball, encarregat per l'alcaldia de Barcelona a Ramon Cuyàs, girava entorn a cinc preguntes (Cuyàs, 1992, volum 1):

1. És desitjable per un país organitzar els Jocs Olímpics?

2. El projecte es realitza en interès de Barcelona, Catalunya i la resta d'Espanya?
3. És possible per Barcelona guanyar la nominació?
4. Estem preparats per celebrar els Jocs? Què ens falta?
5. Podem assumir la responsabilitat econòmica?

Un primer element interessant d'aquesta reflexió és que es plantejava si era necessari o no organitzar els Jocs. Una reflexió que en molts altres esdeveniments (inclosos alguns de celebrats a Barcelona), s'ha tendit a donar massa sovint per suposat. Els resultats de l'estudi van ser positius, tot apuntant com a principals beneficis per a la ciutat el possible augment del turisme, de la visibilitat internacional i les millores urbanes associades a l'esdeveniment (Cuyàs, 1992, volum 1).

L'any 1983 la Generalitat s'involucrà en el projecte olímpic i el març del mateix any es començà a difondre, de forma continua, informació referent a la candidatura: revistes (*Barcelona Olympic News*), pòsters, vídeos, exposició itinerant "*Què és Barcelona*" (mostrada als principals esdeveniments esportius mundials) o la celebració dels dies olímpics els 6 de juny del 1983 al 1986, amb exposicions, conferències i concerts. També és el mateix any 1983 quan es presenta el projecte preliminar de candidatura.

Finalment, el 28 de març de 1984 el consell de ministres dóna, al seu torn, el vist-i-plau a la candidatura de Barcelona. A més, aquell

mateix any es crea la imatge gràfica que identificarà la candidatura (vegeu imatge 4), fet que significa dotar-la d'un efectiu element visualitzador. També el 1984 es descarta presentar una candidatura espanyola als Jocs Olímpics d'hivern de 1992 (per la que havien mostrat interès Granada i Jaca), fet que dóna un major protagonisme a la candidatura de Barcelona. Per tant, l'any 1984, la candidatura ja tenia una imatge, ampli suport institucional i un projecte. A més, l'antelació en la preparació va propiciar que la candidatura de Barcelona pogués seguir l'edició olímpica de Los Angeles 1984. Una circumstància que va ajudar a entendre el funcionament de l'esdeveniment.



Imatge 4.- Logotip utilitzat durant el procés de candidatura de Barcelona a seu dels Jocs Olímpics

El 9 de març de 1985 l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya firmaven amb el Govern estatal un conveni pel qual aquest últim s'afegeix als preparatius de la candidatura. A més, el mateix any, ja hi havia patrocinadors que aportaven sumes

importants de diners (10 milions de pessetes per cap) a la candidatura. És en aquest moment, concretament el 13 de maig de 1985, quan es presentarà oficialment a la ciutadania la candidatura de Barcelona als Jocs Olímpics de 1992.

Des del primer moment l'opinió majoritària dels ciutadans era favorable als Jocs, tal com mostra un estudi realitzat entre els mesos de maig – juny de 1984, abril – maig de 1985 i març de 1986. De l'estudi en qüestió es desprèn que el número de ciutadans favorables a la celebració dels Jocs va anar en augment, d'un 77% a un 84%, mentre els contraris eren un 4% en la primera onada i un 5'2% en la segona (Cuyàs, 1992, volum 1, pàg. 259).

Un primer moment culminant arribarà l'1 de març de 1986, quan es presentarà oficialment el dossier de candidatura al Comitè Olímpic Internacional. El dossier de Barcelona havia suposat 500.000 hores de treball, quatre anys i 750 persones. Mai cap ciutat havia presentat una candidatura semblant (Cuyàs, 1992, volum 1, p. 264).

La designació oficial de Barcelona com vint-i-cinquena seu olímpica, l'octubre de 1986, va resultar molt competida. Vuit anys abans, Los Angeles havia estat candidata única. Per als Jocs de 1988, Seül només va haver de competir en l'etapa final amb Nagoya (Japó). En canvi, pels de 1992 hi va haver sis candidates, amb ciutats de la importància d'Amsterdam, Belgrad, Birmingham, Brisbane o París (Botella, 2002).

Referent a les ciutat candidates, un element interessant a assenyalar és que Barcelona superés París. Tal i com apunta Carreras (1993, pàg. 476), tot i que Barcelona ha buscat també inspiració en Berlín o Londres, en matèria cultural ha estat el model parisenc el que tradicionalment s'ha imposat. D'aquí la importància que en la candidatura per als Jocs Olímpics del 1992 Barcelona imposés el seu model.

Un cop aconseguida la designació, el 12 de març de 1987 es va crear el Comitè Organitzador dels Jocs Olímpics de Barcelona'92 (COOB'92). Un organisme que, des d'un primer moment, va tenir assegurades àmplies fonts de finançament, superiors a les que hagués pogut tenir qualsevol Comitè Organitzador anterior.

A partir d'aquell punt restava organitzar i celebrar l'esdeveniment pròpiament dit. Aquesta etapa, en què no entrarem ja que s'allunyaria excessivament dels objectius de la recerca, es va caracteritzar per tres etapes (Cuyàs, 1992, volum 2):

1988 – 1990: planificació i construcció d'infraestructures

1991: Etapa de tests.

1992: Preparació dels Jocs

Durant la celebració es van utilitzar 43 equipaments, dels quals 15 eren de nova planta (8 a Barcelona i 7 a les subseus), 10 eren remodelacions i 18 instal·lacions preexistents amb actuacions temporals per adequar-les a l'ús olímpic (Moragas, 2002).



Imatge 5.- Logotip utilitzat durant els Jocs Olímpics

El COOB'92 es va dissoldre el 15 de setembre de 1992 i en la mateixa data es va crear la Fundació Barcelona Olímpica, amb l'objectiu de perpetuar la memòria dels Jocs. Entre les actuacions més vistoses d'aquesta fundació hi va haver l'obertura de la Galeria Olímpica, que ocupava l'espai on hi havia hagut, abans dels Jocs, l'exposició: *Barcelona Olímpica* (oberta el 13 de març de 1991, 500 dies abans de la inauguració dels Jocs) (vegeu fitxa del Museu Olímpic i de l'Esport, B20). Aquest projecte recorda, en certa manera, el que Torí va portar a terme a través d'Atrium, encara que de forma molt més anticipada (vegeu introducció a fitxes Torí).

La celebració dels Jocs Olímpics de l'any 1992 va ser reconeguda de manera unànime i quasi immediata com un gran èxit. Fins i tot va ser qualificada pel president del COI (dit sigui de passada, el barceloní i impulsor directe dels Jocs, Samaranch) com *els millors Jocs de la història olímpica*.

No obstant és probable que Barcelona '92 no representés, a nivell de celebració, el canvi radical que molts cops s'ha promocionat. Tradicionalment s'ha tendit a ignorar o minimitzar les fites assolides pels Jocs anteriors, especialment les edicions de 1984 i 1988, a Los Angeles i Seül respectivament. Les dues edicions van transformar els Jocs en el que ara s'anomena grans esdeveniments, amb un fort impacte mediàtic i de patrocini (Los Angeles) i amb una gran implicació econòmica, política i social (Seül) (Moragas, 2002).

A més, l'èxit de l'edició de Barcelona es va veure reforçada, dins i fora de Catalunya, per la comparació amb l'organització dels Jocs d'Atlanta, l'any 1996, que va resultar molt menys efectiva (Moragas, 2002).

En aquest sentit és interessant assenyalar que el primer aniversari dels Jocs, l'any 1993, es va celebrar amb nombroses activitats institucionals i una notable atenció mediàtica. La nostàlgia d'aquest primer any, però, es va transformant en incomoditat i oblit en els anys 1994 i 1995, quan semblava com si la societat barcelonina volgués "canviar de tema". Era un moment de crisi econòmica, de

limitació de les inversions públiques pels esforços fets en els anys anteriors i de manca d'ús en la majoria de grans obres realitzades amb motiu dels Jocs. En aquest context, el segon i tercer aniversari de la celebració van passar sense pena ni glòria. Les referències periodístiques van ser poques i els actes oficials, inexistent.

La situació va canviar completament amb la celebració dels Jocs Olímpics del centenari. Coincidint amb la cloenda dels Jocs d'Atlanta, caracteritzats per una sèrie de problemes organitzatius, de seguretat i de manca de públic, la valoració de l'edició de Barcelona va experimentar una sorprenent revifada pública, mediàtica i institucional. Un bon exemple és el titular periodístic *Atlanta fa encara millors els Jocs de Barcelona* (Avui, 25 de juliol de 1996).

Així, l'any 1996, Barcelona recuperava el ritual olímpic de l'encesa del peveter a l'Estadi, i els Jocs de 1992 tornaven a ser objecte d'atenció. El fet més visible de la recuperació va ser la celebració commemorativa, per primera vegada a la història olímpica, del desè aniversari del nomenament de Barcelona com a ciutat seu. Una celebració que va servir per llançar el que havia de ser el següent gran esdeveniment de la ciutat: el Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004. De fet, és significatiu que les següents celebracions relacionades amb els Jocs, concretament la festa del desè aniversari (25 de juliol de 2002), vingués enfocada com un pas de relleu entre els Jocs Olímpics i el Fòrum.

Posteriorment, únicament es pot ressaltar la celebració dels quinze anys de la inauguració dels Jocs (25 de juliol de 2007), amb un acte força discret, enfocat sobretot a promocionar el recentment inaugurat Museu Olímpic i de l'Esport, on va tenir lloc la cerimònia oficial.

### *Comunicació*

Gran part de la consideració d'èxit dels Jocs Olímpics es va deure, en gran mesura, a la bona comunicació de l'esdeveniment. Podem considerar que les celebracions del 92 van ajudar a crear una determinada imatge de Barcelona. Aquesta imatge, que va conuiu amb altres, va sorgir a partir d'un procés iniciat per l'ajuntament, que va actuar com a catalitzador de diverses iniciatives socials. L'objectiu final era aprofundir en el procés de terciarització i recuperar la projecció internacional de la ciutat. Per tant, la imatge difosa per Barcelona'92 va ser la produïda per un aparell publicitari i promocional basat en el màrqueting urbà, que tot i no excloure altres realitats menys brillants, va aconseguir una repercussió important (Benach, 1993).

Un primer encert van ser els eslògans elegits, que van resultar molt efectius per forjar un clima compartit; tant el que promocionava l'Ajuntament de Barcelona (*Barcelona més que mai*) com el dels propis Jocs Olímpics (*Amics per sempre*) (Hidalgo & Puig, 2003, p. 81).



Imatge 6.- Cartell realitzat per l'Ajuntament de Barcelona per celebrar la designació olímpica (Hidalgo & Puig, 2003)

Igualment, es va donar una gran importància a difondre el canvi físic que s'estava portant a terme a la ciutat. Un dels màxims exemples d'aquest fet eren els cartells presents a l'aeroport del Prat, que quasi convidaven els passatgers que arribaven a assistir a un espectacle amb un "*Welcome to the greatest urban development project in Europe*".

Però no només el sector públic va crear imatge. La iniciativa privada també es va apropiat de la idea. Com recull Benach (1993), les constructores dels principals projectes olímpics van transmetre uns missatges molt semblants als oficials. Així, Dragados parlava de "*Hay que rehabilitar Barcelona*", Entrecanales de "*Barcelona. La nueva ciudad del 92*" i Comsa de "*Construyamos ideas*".

Els mitjans de comunicació també van col·laborar en crear una determinada imatge de ciutat. Així, tot i que durant els anys que va durar la seva preparació algun mitjà local va mantenir una posició molt marcada per l'escepticisme i el dubte, el moment de la celebració es va caracteritzar per un suport incondicional cap a l'organització. Aquesta situació ja s'havia donat en anteriors edicions dels Jocs, per la qual cosa, en certa manera, també s'esperava que passés a Barcelona (Botella, 2002).

En aquest punt és interessant assenyalar que la situació no només es va donar en els mitjans de comunicació. En línies generals, tot i l'existència des de molt aviat i de manera articulada de crítiques a

la celebració (AA. DD., 1992b), es pot considerar que van passar quasi desapercebudes durant la celebració, ocultades per la comunicació que seguia la línia oficial i pel sentiment general de la població que la celebració havia estat positiva.

Un altre aspecte favorable en la voluntat de crear una determinada imatge va ser el constant afany de l'alcalde de Barcelona, Pasqual Maragall, per explicar i teoritzar sobre els "aspectes subjectius de la recuperació" (Benach, 1993). Una situació que van ajudar a legitimitzar els canvis que s'estaven posant en marxa.

En una línia similar a l'anterior, també s'hi podrien incloure els esforços del COOB'92 per tal de difondre la celebració olímpica com un procés de canvi, més que no pas com una simple celebració de setze dies de durada. En aquest sentit, resulten especialment visibles alguns aspectes com que, per primera vegada, la memòria oficial dels Jocs es posés a la venda al públic en general, a més de ser distribuïda a una sèrie d'organismes específics (Cuyàs, 1992, volum 1).

Altres actuacions destacables realitzades pel COOB'92 en l'àmbit de la comunicació va ser la campanya "*Barcelona '92. Objectiu de tots. El projecte olímpic a la seva ciutat*", formada per una mostra itinerant que va recórrer, durant l'any 1990, totes les capitals de comunitat autònoma. La iniciativa era hereva d'un *bus olímpic*, que havia existit durant l'etapa de candidatura i que havia realitzat el



mateix recorregut. L'objectiu de les dues accions era involucrar els habitants de fora de Barcelona en el projecte.

A més, des de 1989 i fins a la celebració dels Jocs, COOB'92 va organitzar diverses campanyes puntuals: per a mostrar el projecte, els patrocinadors, presentar els diferents productes (loteries, segells), convidar els ciutadans a participar als Jocs, mostrar el recorregut de la torxa olímpica o l'evolució del projecte.

Concretament, el 1989 es van realitzar dues campanyes a través de la premsa. Una, *Barcelona '92 tres anys abans*, informava dels aspectes organitzatius. La segona, *Ho estem aconseguint amb això*, es dirigia als habitants de Barcelona, per justificar les molèsties causades per les obres. Altres iniciatives van ser la publicació, l'any 1991, d'un suplement en la premsa catalana amb els productes llicenciats (*Regala Jocs Olímpics aquest Nadal*). El mateix any també es van realitzar campanyes, a nivell espanyol i internacional, per mostrar com, un any abans de la inauguració, Barcelona ja estava llesta per a acollir els Jocs (Cuyàs, 1992, volum 2).

També hi va haver campanyes realitzades a nivell internacional, tot aprofitant els diversos convenis de venda de drets d'imatge a la televisió per establir la cessió d'espais promocionals sobre els Jocs, la ciutat i el país. Finalment, hem de destacar l'èxit que va tenir el

cap de setmana de portes obertes a la Vila Olímpica (11 i 12 d'abril de 1992), que va atreure múltiples visitants.

### *Pressupost*

Un cop vistes les principals actuacions empreses amb motiu dels Jocs Olímpics és el moment d'avaluar el cost que la celebració va tenir.

Un primer element a tenir present és que per a aconseguir la nominació als Jocs del 92, Barcelona va dedicar xifres mai no vistes a la promoció. A tall comparatiu mentre Birmingham, candidata a la mateixa edició dels Jocs, va gastar quatre milions de dòlars, Barcelona en va gastar set (Roche, 2000, p. 154). Un element que demostra la quantitat de recursos que la ciutat va dedicar a l'esdeveniment.

Pel que fa als pressupostos de la celebració, el primer projecte preliminar de candidatura, presentat l'any 1983, estimava el cost dels Jocs en 73.250 milions de pessetes. Posteriorment, en el dossier presentat l'any 1986, el pressupost augmentava fins als 106.721 milions de pessetes. A més, establia que el possible dèficit generat seria assumit en un 20% per l'Estat, en un 40% per l'Ajuntament de Barcelona i en un 40% per la Generalitat (en aquest últim cas, amb un límit de 4.200 milions de pessetes) (Cuyàs, 1992, volum 1).

Finalment, el pressupost del COOB'92 va ser de 131.921 milions de pessetes, repartits en les següents partides (en milions de pessetes de 1989):

### PRESSUPOST DELS JOCS OLÍMPICS 1992. DESPESES

Partida	Milions pts	%
Instal·lacions i look	32.848	24,9
Organització dels llocs de competició	3.048	2,3
Cerimònies i Congrés	2.055	1,6
Olimpíada Cultural	3.587	2,7
ORTV Barcelona	8.747	6,6
Premsa i fotografia	1.948	1,5
Telecomunicacions	5.312	4,0
Electrònica i informàtica	3.129	2,4
Gestió de resultats	2.271	1,7
Allotjament	9.502	7,2
Viles Olímpiques	9.437	7,2
Informació	3.053	2,3
Seguretat	2.862	2,2
Promoció dels Jocs	2.902	2,2
Identitat i disseny	1.389	1,1
Comercial	7.056	5,3
Gestió	10.515	8,0
Recursos humans	2.481	1,9
Organització	6.381	4,8

Olimpíada Cultural	3.587	2,7
Paralimpíades	4.828	3,7
Altres	8.567	6,5

Total	131.922	100
-------	---------	-----

### PRESSUPOST DELS JOCS OLÍMPICS 1992. INGRESSOS

	Milions pts	%
Venda d'entrades	8.050	6,1
Allotjament	3.200	2,4
Espònsors	29.193	22,1
Llicències	4.908	3,7
Drets de ràdio i TV	44.860	33,9
Prestació de serveis	2.615	2,0
Participació en col·leccions	26.021	19,7
Transferències de l'Estat	12.126	9,2
Venda d'actius	1.300	1,0

Total	132.273	100
-------	---------	-----

Font: Elaboració pròpia a partir de Moragas, 1991

L'objectiu que s'havia fixat el COOB'92 era aconseguir un equilibri de comptes. Finalment, els ingressos van ser lleugerament superiors a les despeses. Ara bé, el resultat final pot ser considerat més positiu, amb una xifra propera als 33.000 milions de pessetes,

si es té present que determinades inversions en instal·lacions esportives fetes pel Comitè Organitzador van ser cedides de forma gratuïta a les administracions (Botella, 2002).

A les xifres de l'organització de l'esdeveniment caldria sumar-hi les inversions realitzades en infraestructures. Amb aquestes xifres els valors acumulats per les inversions realitzades en els Jocs Olímpics de Barcelona, en el període 1986 – 1993, haurien estat de 1'2 bilions de pessetes. Concretament, la pròpia organització hauria generat unes despeses de 162.880 milions de pessetes (xifra resultant de l'actualització dels 132.000 milions de pessetes apuntat per Moragues, 1991) i 956.630 milions de pessetes correspondrien als recursos aplicats a obres (inversions públiques i privades relacionades amb els Jocs) (Brunet, 2002, p. 247).

Concretament, la partida d'inversió es va repartir de la següent manera (Peirón, 2006 pàg. 81):

Infraestructures	60'8%
Viàries i de transport	41'0%
Telecomunicacions	13'3%
Medi Ambient	6'5%
Edificis i equipaments	39'2%
Habitatge, oficines i altres	15'0%
Millora en hotels	12'9%
Equipaments esportius	9'4%

Altres equipaments	1'7%
--------------------	------

Per tant, cal ressaltar que els equipaments pròpiament esportius únicament van representar una inversió inferior al 10% del total; la majoria de les inversions restants es van destinar a altres camps.

Pel que fa referència a l'origen de les inversions en infraestructures, s'haurien distribuït de la següent manera (Peirón, 2006 pàg. 81):

Sector privat	33'8%
Sector públic	66'2%
Govern estatal	24'7%
Generalitat	12'1%
Ajuntament de Barcelona	10'8%
Telefònica	10'2%
COOB	3'5%
Diputació	1'2%
Comunitat Europea	0'9%
Mancomunitat de municipis	1'6%
Altres administracions locals	1'1%

Per tant, el màxim inversor en les obres relacionades amb els Jocs Olímpics va ser l'Estat, que va aportar quasi el doble que la Generalitat (segon inversor) i molt més que l'ajuntament. Ara bé, tal com publicava una enquesta de *La Vanguardia* (29/12/1991, pàg. 5, *Revista*) només el 2'5% dels enquestats apuntava l'Estat com principal inversor de les obres relacionades amb les celebracions

del 92. Un 8'9% pensava que era la Generalitat i el 34'6% l'Ajuntament. Una mostra més de com la campanya de promoció municipal va aconseguir capitalitzar la inversió realitzada amb motiu dels Jocs.

Pel que fa a les repercussions que aquests importants volums d'inversió van suposar, alguns càlculs apunten que l'impacte econòmic va ser de 3'1 bilions de pessetes; 1'165 bilions d'impacte directe (1'2 de recursos aplicats a la organització i les obres i 46.090 milions de consum de visitants no residents) i 1'942 bilions d'impacte induït (Brunet, 2002). A més, s'haurien creat uns 128.000 llocs de treball (Peiron, 2006).

Ara bé, la inversió realitzada també va generar certes contrapartides. La principal va ser el dèficit causat en les diverses administracions públiques pel sobre esforç fet en inversions. Aquest fet va ser especialment visible en l'Ajuntament de Barcelona. L'ens municipal, tot i que només va finançar el 10% de les despeses generades pels Jocs, va acumular un dèficit que representava un 20% de les seves capacitats d'inversió durant quinze anys, és a dir, fins al 2007 (Lecroart & Sallet-Lavorel, 2002).

Per tant, tot i que és evident que la celebració d'un gran esdeveniment pot suposar repercussions positives per a les ciutats que les acullen, cal tenir sempre present que també poden suposar un important cost d'oportunitats, ja que les inversions realitzades en

el període preparatori acaben repercutint en un descens de les inversions dels anys següents.

### *Olimpíada cultural*

A més de les celebracions esportives pròpiament dites, les Olimpíades de Barcelona també van incloure, com de fet porta associada la designació com a ciutat hoste, un seguit de celebracions de caràcter cultural, que es van agrupar sota l'anomenada Olimpíada cultural. El desenvolupament dels diversos actes d'aquest esdeveniment es va portar a terme a través de l'organisme Olimpíada Cultural S. A. (OCSA), amb organització separada del COOB'92 (tot i coordinar les accions).

OCSA es va crear el 10 de novembre de 1988, amb un pressupost inicial de 3.925 milions de pessetes i l'encàrrec de finançar el funcionament i les principals activitats culturals de la celebració. Estava format per un equip d'una trentena de persones.

Posteriorment, el pressupost a disposició d'OCSA es va ampliar fins als 6.615 milions de pessetes, gràcies en gran part als ingressos procedents de patrocini (1.633 milions de pessetes) i als recursos propis. Pel que fa a les despeses, la major part, 5.387 milions de pessetes es van destinar a la programació de l'esdeveniment i els restants 1.228 milions a despeses generals. Quant a la periodització de les despeses, l'any 1989 es va gastar el 24'5% del

pressupost, el 1990 el 20%, el 1991 el 18'7% i el 1992 el 36'8% (Cuyàs, 1992, volum 2, p. 77).

Inicialment, la celebració havia de basar-se en tres tipus d'actuacions (Cuyàs, 1992, volum 1):

- Festival Olímpic Internacional de Barcelona: Pensat per a crear expectativa de cara als Jocs: el 1988 havia de ser la porta als Jocs, amb l'arribada de la bandera olímpica; el 1989 l'any de la cultura i l'esport; el 1990 l'any de les arts i el 1991 l'any del futur.
- Festival Olímpic de les Arts: celebrat durant el desenvolupament de les activitats esportives, incloïa diverses actuacions musicals, teatrals i expositives.
- Premis internacionals Barcelona'92: Diferents premis en categories com l'esport, l'arquitectura o la pintura.

Ara bé, de les tres actuacions anteriors, únicament les dues darreres van complir, almenys en part, les expectatives aixecades en el moment de la candidatura. De fet, l'ambiciós programa que havia de ser posat en marxa en els quatre anys anteriors a la inauguració dels Jocs es va veure, en gran part, frustrat (Moragas, 2002). Així, sovint s'apunta que l'Olimpíada cultural va ser, de fet, el principal error que es va cometre en el procés de desenvolupament dels Jocs Olímpics de Barcelona, sense que aquesta manca d'assoliment dels objectius comprometés la bona imatge generada per la celebració en general.

### *Postjocs olímpics*

Un cop finalitzats els Jocs, la ciutat va viure un cert moment de desmotivació (Maragall, 1999, p. 252). De fet, a la clausura dels Jocs Olímpics i la consegüent manca de grans objectius, s'hi va afegir la crisi econòmica que afectava tota Europa i la manca de recursos que les diferents administracions tenien, en part per la situació conjuntural, en part pel gruix de les inversions realitzades amb motiu de la celebració.

Arran d'aquesta situació l'ajuntament de la ciutat va reaccionar amb la busca de noves fites que mostressin, tant als propis barcelonins com als no residents, que la ciutat continuava tenint una capacitat important per a atreure població.

En aquest sentit cal emmarcar algunes actuacions puntuals que van ajudar a mantindre viu el caliu creat a recer dels Jocs. Destaquen, per ordre cronològic, l'obertura del CCCB l'any 1994, la celebració de la Conferència Euromediterrània de l'any 1995, la inauguració del MACBA l'any 1995 o la finalització dels treballs de renovació del Liceu, l'any 1997.

Ara bé, la continuació del canvi d'imatge de la ciutat es va posar en mans, fonamentalment, de tres tipus d'actuacions: l'aposta, iniciada l'any 1995 i finalment no reeixida, per a ser Ciutat Europea de la Cultura l'any 2001 (vegeu fitxa B05); la creació, l'any 1996, de

l'Institut de Cultura (vegeu fitxa B02); i la celebració del Fòrum Universal de les Cultures, l'any 2004, amb un procés iniciat, també, l'any 1996 (vegeu fitxa B07).

## Font

AA. DD. (1992a) "Número monogràfic sobre Barcelona" *Revista ciudad y territorio* núm. 93

AA. DD. (1992b) *El descubrimiento del 92. Expos, Olimpiadas... La otra cara del espectáculo* Barcelona, Virus

Ajuntament de Barcelona (1988) *Plans cap al '92* Barcelona, Area d'urbanisme – Ajuntament de Barcelona

Ajuntament de Barcelona (1990) *Barcelona. Espai públic* Barcelona, Àrea de projectes urbans – Ajuntament de Barcelona

Balibrea, Mari Paz (2001) "Urbanism, culture and the post-industrial city: challenging the *Barcelona model*" *Journal of spanish cultural studies* vol. 2, núm. 2, pàg. 187 – 210

Benach Rovira, Núria (1993) "Producción de imagen en la Barcelona del 92" *Estudios geográficos* vol. 54, núm 212, pàg 483 – 505

Bohigas, Oriol (1992) *La reconstrucció de Barcelona* Barcelona, Edicions 62

Botella, Miquel (2002) "Les claus de l'èxit dels Jocs" a Moragas i Spà, Miquel de & Botella, Miquel *Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)* Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics (UAB) – Ajuntament de Barcelona – Editorial Planeta

Brunet, Ferran (2002) "Anàlisi de l'impacte econòmic dels Jocs Olímpics de Barcelona, 1986-2004" a Moragas i Spà, Miquel de & Botella, Miquel *Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)* Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics (UAB) – Ajuntament de Barcelona – Editorial Planeta

Carreras i Verdaguer, Carles (1993) *Geografia urbana de Barcelona: espai mediterrani, temps europeu* Vilassar de Mar, Oikos-Tau

Cuyàs, Romà (dir) (1992) *Memòria oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada: Barcelona 1992* Barcelona, Enciclopèdia Catalana – COOB 92 (4 volums)

Hidalgo, Esther & Puig, Toni (2003) *70 x 100. Imatges per Barcelona*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona

Lafortune, Benoît (1990) "Les politiques culturelles à San Francisco, Barcelone et Montréal: investissement, décentralisation et participation" *Trames*, vol. 2, núm. 3, pàg. 39 – 55

Lecroart, Paul & Sallet-Lavorel, Hélène (2002) *L'impact des grands événements sur le développement des métropoles* Barcelona, World Association of the Major Metropolises – Metropolis.

Maragall, Pasqual *L'esdeveniment com a estratègia de desenvolupament urbà: les Olimpíades del 92*" a Maragall i Mira, Pasqual (ed.) (1999) *Europa pròxima: Europa, regions i ciutats* Barcelona, Edicions de la Universitat de Barcelona, pàg 249 – 254.

Moragas, Miquel de (2002) "Comunicació a Barcelona'92: l'herència dels símbols" a Moragas i Spà, Miquel de & Botella, Miquel

*Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)* Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics (UAB) – Ajuntament de Barcelona – Editorial Planeta

Moragas i Spà, Miquel de & Botella, Miquel (2002) *Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)* Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics (UAB) – Ajuntament de Barcelona – Editorial Planeta

Peirón, Francesc (2006) *Motores de la transformación urbanística* Barcelona, La Vanguardia ediciones

Truñó, Enric (2002) “Barcelona’92 i la seva influència internacional” a Moragas i Spà, Miquel de & Botella, Miquel *Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)* Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics (UAB) – Ajuntament de Barcelona – Editorial Planeta

Roche, Maurice (2000) *Mega-events and Modernity. Olympics and expos in the growth of global culture* London, Routledge.

[olympicstudies.uab.es/cat/](http://olympicstudies.uab.es/cat/) (12/04/2007)

[www.fundaciobarcelonaolimpica.es/](http://www.fundaciobarcelonaolimpica.es/) (12/04/2007)

[olympic-museum.de/o-reports/report1992.htm](http://olympic-museum.de/o-reports/report1992.htm) (04/03/2008)

## B05

### CANDIDATURA CIUTAT EUROPEA DE LA CULTURA 2001

El projecte de candidatura de Barcelona a Ciutat Europea de la Cultural va ser una iniciativa conjunta entre ajuntament i Generalitat. L'objectiu era la promoció i difusió dels diversos equipaments cultural de Barcelona, especialment els de construcció recent (Oficina de Candidatura Barcelona 2001, 1995 – 1996).

Tot i que els primers contactes en vista a la possibilitat d'acollir la celebració daten del 21 de gener de 1993, l'aprovació inicial de la candidatura va ser el 15 de març de 1995. Uns mesos després, el maig del mateix any, es presentava públicament el dossier de candidatura, que incloïa 750 pàgines, 3 volums i 300 propostes. Una mostra del detall del projecte. A més, la candidatura disposava d'un senat ciutadà, format l'any 1996 per 14.000 membres i d'una sèrie de patrocinadors, entre els quals Agbar, Caixa Catalunya, Enher, Telefònica i Gas Natural (Oficina de Candidatura Barcelona 2001, 1995 – 1996).

El lema de la celebració havia de ser "El temps de la imaginació". Es preveia crear una fundació encarregada de gestionar els actes i que el pressupost total fos d'uns 16.512 milions de pessetes (Oficina de Candidatura Barcelona 2001, 1995).

Per tant, es tractava d'un procés clarament en marxa. Ara bé, l'any 1999 aquesta aposta s'abandona. Dos elements van motivar aquesta decisió. El primer d'ells, la competència de diverses ciutats espanyoles que aspiraven al mateix títol: Santiago de Compostel·la, que presentava la seva candidatura a l'any 2000 (fou designades); Salamanca (va ser designada el 2002) i València (no va ser designada). En segon lloc, la voluntat de la Unió Europea de prioritzar aquelles candidatures de ciutats mitjanes (per a més informació sobre els criteris d'elegibilitat, vegeu apartat 3.2.3.- Capital Europea de la Cultura del Volum I).

El treball realitzat, però, no es va abandonar completament, ja que gran part dels projectes van ser rescatats per posar en marxa, el mateix any 1996, una iniciativa de nova creació: el Fòrum Universal de les Cultures (vegeu fitxa B07).

#### Font

Oficina de Candidatura Barcelona 2001 (1995) *El Temps de la imaginació: el contracte de Barcelona amb l'Europa de la Cultura*  
Barcelona Oficina de Candidatura Barcelona 2001 (tres volums)

Oficina de Candidatura Barcelona 2001 (1995 – 1996) *Imagina-t'ho*  
4 números



## B06

### ANY DEL DISSENY – BARCELONA 2003

L'any 2003 va ser proclamat per l'Ajuntament de Barcelona com l'Any del Disseny, dins d'una tònica d'anys temàtics de diversa tipologia, iniciats en certa manera l'any 2000 i reforçats enormement per l'èxit de l'Any Gaudí 2002. Posteriorment aquesta tipologia de celebracions ha seguit, amb unes repercussions mediàtiques més modesta, però amb implicacions igualment importants pels camps d'actuació de cada celebració. Així, des de l'any 2000, s'han celebrat els següents anys temàtics:

Any 2000: Any de la música

Any 2001: Barcelona Art Report: triennial d'art contemporani

Any 2002: Any internacional Gaudí (aprovat el 28/04/1999)

Any 2003: Any del Disseny (aprovat el 22/03/2002)

Any 2004: Fòrum Universal de les Cultures

Any 2005: Any de la Gastronomia

Any 2006: Any Picasso

Any 2007: Any de la Ciència

Any 2008: Any de l'Esport

Pel que fa específicament a l'Any del Disseny, el punt de partida de la celebració va ser el centenari del Foment de les Arts Decoratives

(FAD), entitat que es pot considerar única en el context europeu i que va ser creada per donar suport al disseny, l'arquitectura i la imatge. Aquesta entitat va ser l'encarregada de coordinar l'actuació, que va contar amb la participació de l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i l'Estat.

Entre els objectius de la celebració hi figuraven els següents:

- Obrir el disseny a la ciutadania
- Afavorir un disseny respectable amb el futur
- Apropar el disseny a la societat
- Posar en relació creativitat, disseny i cultura
- Crear publicacions en relació amb l'esdeveniment
- Desenvolupar un compromís social
- Buscar una transcendència internacional
- Renovar a nivell teòric la professió
- Implicar el món empresarial.

En total es van celebrar al llarg de l'any vora tres-centes activitats, no només a Barcelona, sinó en un total de quaranta ciutats. Les activitats organitzades van ser majoritàriament exposicions temporals (31'5%), seguides de concursos (16%), activitats per a escoles (14%) i presentacions (12%). Els restants actes (debats, festivals o congressos) van representar el 26'5% de les activitats.

El pressupost general de l'esdeveniment va ser de 14.458.504€, dels quals el 47'6% l'aportaven els organitzadors, el 34'4%

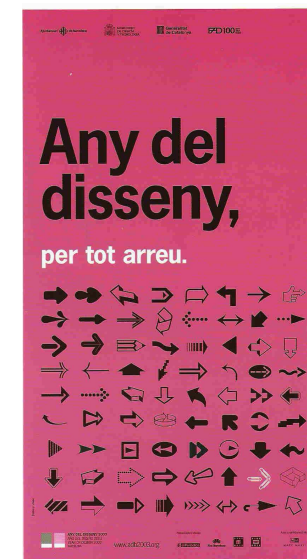
empreses privades i un 18'0% era autofinançat. Del total del pressupost els responsables de l'Any del Disseny en van gestionar directament un 31'8%. La part restant la van gestionar altres entitats participants, principalment públiques.

Com a nota curiosa s'ha de dir que s'ha tingut accés a l'inventari de la totalitat de material promocional que, sota el lema "l'Any del Disseny, l'any de gairebé tot", va generar l'esdeveniment. Un fet poc habitual. Per aquest motiu hem considerat adient incloure, a tall il·lustratiu de la diversitat de les estratègies emprades (AA. DD., 2004), el llistat detallat d'accions. Concretament, aquestes van ser:

- 60 espots a TV3 i K3
- 300 falques a Catalunya Ràdio
- 35 anuncis revistes del sector
- 50 anuncis a premsa general
- 20 rodes de premsa
- 125 comunicats de premsa
- 1.500 apuntats a la *newsletter*
- 3.000 opis
- 7 autobusos amb publicitat
- 3.000 pòsters
- 2.500 banderoles
- 10.000 cartells per a aparador
- 40 venecianes
- 5.000 bosses per a escoles



- 3.000 calendaris
- 52.000 punts de llibre
- 400 expositors de sobretaula
- 5.000 estores de ratolí
- 140.000 programes
- 90.000 posa gots
- 40.000 xapes
- 5.000 taps de xampany
- 6.000 llapis
- 80 opis de taula
- 2.000 puzles
- 27.000 adhesius



Imatge 7.- Diversos cartells publicitaris de la celebració (Hidalgo & Puig, 2003)

Els resultats finals van ser una participació xifrada entorn de les 370.000 persones per l'assistència a les diverses exposicions, un número superior, però no quantificat, d'assistents a la resta dels actes i 135.000 visitants a la pàgina web.

En termes d'aparició als mitjans de comunicació es van aconseguir 1.500 articles de premsa, 200 entrevistes, 120 aparicions a la televisió, 200 a la ràdio, 20 monogràfics publicats i uns 1.000 articles a internet.

En conjunt, unes xifres orientatives de l'impacte que pot tenir un esdeveniment puntual que podem considerar de gamma mitjana – baixa.

### **Bibliografia i altres fonts**

AA. DD. (2004) *Memòria. Any del Disseny* Barcelona Foment de les Arts Decoratives

Hidalgo, Esther & Puig, Toni (2003) *70 x 100. Imatges per Barcelona* Barcelona, Ajuntament de Barcelona

[www.adb2003.org](http://www.adb2003.org) (05/02/2007)

## B07

### FÒRUM UNIVERSAL DE LES CULTURES BARCELONA 2004

El Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 va ser la primera edició d'un esdeveniment triennal, nascut a la pròpia ciutat de Barcelona i que pretenia debatre entorn als nous reptes del món actual. Tenia dues grans àrees d'actuació: recinte i ciutat.

El recinte es localitzava en una zona de nova construcció, a la confluència entre l'avinguda Diagonal i el Besòs, situada entre els municipis de Barcelona i Sant Adrià. Amb entrada de pagament, acollia la majoria d'exposicions organitzades pel propi esdeveniment, així com activitats diverses (demostracions d'esports tradicionals, de cuines, concerts o espectacles). A més, també acollia la majoria de *Diàlegs*; conjunt de conferències, sobre temàtiques diverses, organitzades en continu durant tota la durada de la celebració. Pel que fa referència a la ciutat, s'hi celebraven diversos actes organitzats en col·laboració amb altres entitats, bàsicament exposicions permanents i concerts.

Un primer element a tenir present és que els inicis de la candidatura de Barcelona als Jocs Olímpics de 1992 (tal i com s'expliquen en la memòria de l'esdeveniment, Cuyàs, 1992, volum 1) i els del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004, van ser extremadament

semblants. En tots dos casos, l'alcalde de la ciutat, en un acte públic, dona a conèixer la voluntat d'organitzar un gran esdeveniment, sense que la idea hagi generat abans un debat ampli. En el cas dels Jocs Olímpics es tractava de la festa *Esportista de l'any* (17 de juny de 1980). En canvi, la voluntat d'organitzar un gran esdeveniment basat en la cultura, que finalment va ser el Fòrum, es va fer públic en l'acte de celebració del desè aniversari de la nominació de Barcelona com a seu dels Jocs Olímpics (17 d'octubre de 1996).

Entrant ja en el cas del Fòrum, el més probable és que la decisió d'apostar per un nou gran esdeveniment, després de l'èxit assolit amb els Jocs Olímpics, no fos més que el reflex de la situació que es vivia dins de l'Ajuntament de Barcelona. Un cop acabats els Jocs Olímpics l'organització interna de l'administració municipal estava perfectament preparada per a fer front a un grans esdeveniments. A més, el consens institucional ja estava creat, el deute heretat era massa important per afrontar en solitari inversions d'envergadura i en la ciutat continuaven existint infraestructures i problemes pendents, que entraven en contradicció amb la imatge que s'havia creat i que en aquells moments s'estava difonent de Barcelona. En aquest context, la temptació de repetir la jugada que tants èxits havia portat i que en aquells moments ja començava a gaudir de tota una teoria al seu voltant (l'anomenat *model Barcelona*), era fins a un cert punt lògica. Va ser en aquest context on nasqués la idea del que seria el Fòrum Universal de les Cultures – Barcelona 2004.

Així, inicialment, la celebració de l'esdeveniment obeïa a tres voluntats: reordenar un espai degradat de Barcelona; finalitzar les infraestructures pendents dels Jocs Olímpics i promocionar una imatge de ciutat que coincidís amb la que promocionava Turisme de Barcelona “una ciutat moderna, cosmopolita i de gran dinamisme, que viu de cara al mar” (www.barcelonaturisme.com 16/03/05). Ara bé, l'esdeveniment Fòrum tenia, per si mateix, uns altres objectius: la diversitat cultural, el desenvolupament sostenible i les condicions de la pau. Per tant, existia un clar xoc entre objectius, que van fer que l'esdeveniment fos percebut com poc clar.

A més, el naixement del Fòrum va ser, fins a un cert punt, caòtic. En un primer moment, es va parlar d'organitzar una Exposició Universal, però l'endemà mateix el *Bureau International des Expositions* (BIE), l'organisme encarregat d'atorgar les Exposicions, va anunciar que no era possible organitzar-la, tal i com es preveia, l'any 2004 i que no havia rebut cap consulta per part de l'Ajuntament de Barcelona. Per aquest motiu, des de molts cercles, es va apuntar que el naixement del Fòrum va ser precipitat, contribuint a generar una sensació d'improvisació que en va perjudicar la imatge (Paül, 2005).

La creació i gestió del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 va ser llarga, segurament massa llarga, ja que va durar quasi una dècada. En aquest període de temps es van succeir diversos

moments, que l'organització resumia de la següent manera (Consell d'Administració, 2004):

- 1.- Creació del marc institucional (gener 97 - agost 99, 23 treballadors)
- 2.- Definició dels projectes conceptuals (setembre 99 – desembre 2000)
- 3.- Planificació (2001, 35 treballadors)
- 4.- Programació (gener 2002 – setembre 2003, 173 treballadors)
- 5.- Implantació i proves (setembre de 2003 – maig 2004, 350 treballadors)
- 6.- Operació (maig – setembre de 2004, 473 treballadors contractats)
- 7.- Desmantellament (octubre – novembre 2004, un centenar de treballadors).

De fet, la classificació anterior dissimula una de les principals crítiques fetes a l'organització de l'esdeveniment: la manca de concreció de les propostes fins l'any 2001. Aquest fet no vol dir que el projecte restés abandonat fins aquella data. L'any 1997 ja es parlava de “Fòrum de les Cultures” i hi havia un consell directiu de Barcelona 2004, format per l'ajuntament, l'Estat i la Generalitat.

Igualment, el mateix any, la Unesco, dirigida en aquell moment per Federico Mayor Zaragoza (que havia participat en el naixement de la idea Fòrum), va decidir donar suport a la celebració. Aquest

apadrinament va ser clau, ja que protegia el Fòrum de les amenaces del BIE de desconvocar la celebració si es transformava en una Exposició encoberta; era un altre organisme, la Unesco, qui l'avalava. Al mateix temps, l'aval suposava que el Fòrum deixava de ser un esdeveniment autogestionat per passar a ser un compromís amb un altre organisme.

L'any 1999 s'aprova el projecte urbanístic de l'àrea i es constituïa oficialment el consorci organitzador "*Forum Universal de las Culturas Barcelona 2004 S. A.*". Aquest moment coincideix amb la renúncia de Barcelona a acollir la Ciutat Europea de la Cultura (vegeu fitxa B05). En conseqüència, el Fòrum es transforma en la prioritat i algunes idees pensades inicialment per la celebració europea passen a ser aprofitades pel Fòrum.

Finalment, el març de 2000, es creà l'empresa Infraestructures del Llevant, encarregada d'executar la transformació de l'àrea del Fòrum. Amb aquest últim pas es disposarà de tots els elements per posar en marxa la renovació de l'àrea.

De seguida apareixen els primers problemes, especialment per les traves que el govern central posa al projecte. Ara més, els problemes augmenten a partir del 2001, tot coincidint amb l'etapa de planificació de l'esdeveniment, quan es produeixen, de manera simultània, crítiques al projecte urbanístic i a la manca d'un programa definit.



Imatge 8.- Representació informàtica on s'observa, en colors més clars, l'àrea del litoral barceloní renovada amb vistes a l'any 2004. En la zona central (port), l'espai que va ocupar la seu central de la celebració del Fòrum Universal de les Cultures (font: [www.circpau.org](http://www.circpau.org))

Efectivament, la situació no devia ser gaire bona quan el 16 de juliol de 2001 es decidí destituir del càrrec de conseller delegat Jaume Sodupe. Cal dir, en defensa de Sodupe, que malgrat la manca de programació concreta va realitzar un important treball. Va passar d'un projecte difús i sobredimensionat a un projecte encarrilat, on ja es dibuixaven debats i exposicions com a eixos; va deixar un

pressupost generós (amb els primers patrocinadors) i sobretot, va reduir expectatives, tot rebaixant els vint milions de visitants previstos inicialment a cinc milions.

La situació crítica va anar a més quan el substitut de Sodupe, Caminal, va anunciar, vint-i-quatre hores abans del seu nomenament definitiu, previst per al 4 de desembre de 2001, la seva renúncia al càrrec de conseller delegat. La renúncia va comportar que Mascarell, regidor de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona, prengués la direcció en intern del Fòrum.

Finalment, encara sense conseller delegat, el 12 de desembre de 2001 es presentà un primer programa definitiu del Fòrum, marcat per actuacions artístiques, debats, tres exposicions al recinte i multitud d'actes a la ciutat.

Amb la presentació del programa s'entrà en la quarta etapa del projecte, la de programació. Un primer element destacat va ser la nominació, quasi vuit mesos després de la renúncia de Caminal, del nou conseller delegat del Fòrum, Jaume Pagès.

Progressivament es van anar presentant alguns continguts del programa. En aquest sentit destaca especialment el fet que durant el juny de 2002 es posés en marxa la primera campanya publicitària pròpia del Fòrum. Uns mesos després s'inicià la venda de les entrades, que avançà a bon ritme. Ara bé, les crítiques persisteixen

i a finals de 2003 és presentà oficialment l'Assemblea de Resistència al Fòrum, que anuncià mobilitzacions en contra.

En aquest punt s'entrà ja en la cinquena etapa, de preparatius de cara a la imminent obertura de portes. Les vendes d'entrades seguien a bon ritme i durant el mes d'abril de 2004 es realitzaren diverses jornades de portes obertes, amb un gran èxit de públic.

Finalment el 8 d'abril, enmig d'un ambient d'expectació en els mitjans de comunicació, s'inaugurà l'esdeveniment, amb discursos polítics i una cassolada dels antifòrum.

Ara bé, a partir de la inauguració, el tractament del Fòrum canvia i l'expectació es tornà progressivament en desencís. Les notícies no eren els actes organitzats pel propi Fòrum, sinó polèmiques de poca importància: sobre si haurien hagut de sonar himnes en la inauguració, per la traducció al català del nom del rei, per la prohibició d'entrar menjar o beguda, per no deixar sortir i entrar amb la mateixa entrada o pel preu.

Les crítiques augmentaran a partir del dia 11, quan el focus d'atenció recaurà sobre el poc número de visitants en comparació amb les previsions. Aquest fet generarà certes picabaralles polítiques, que contribuïren a crear una imatge negativa de l'esdeveniment. Davant la pressió, la direcció del Fòrum decideix introduir canvis a partir de principis de juny: entrada nocturna, nous espectacles o

canvis al recinte per fer-lo més amable. Així, el Fòrum passa a donar prioritat als aspecte festiu.

No serà fins al pas de l'equador del Fòrum, la segona quinzena de juny, i coincidint amb la celebració de les eleccions al Parlament europeu, les últimes eleccions del cicle, quant les aigües del Fòrum es calmaran progressivament. Hi ajuda el fet que s'arribi al primer milió de visitants, que Monterrey presenti de forma oficial la seva candidatura a succeir Barcelona, que es bati el record de visitants i que la celebració del Parlament de les Religions ompli el recinte. Només els antifòrum i algun columnista continuen criticant l'esdeveniment als mitjans de comunicació.

La situació canviarà amb la incursió que un grup d'antifòrum farà al recinte. A partir d'aquell moment, les crítiques provinents d'aquest grup quedaran pràcticament desacreditades i només aconseguiran un ressò esporàdic. Finalment, el 27 de juliol, el consell d'administració retira la xifra de cinc milions de visitants previstos, sense posar-ne cap de nova i anuncia que l'objectiu passa a ser qualitat i dèficit zero. Les reaccions a aquesta última notícia van ser poques, ja que era un fet assumit des de feia setmanes que no s'arribaria als 5 milions de visitants. D'aquesta manera, desapareixia l'últim element de pressió que quedava sobre el Fòrum.

A partir d'aquest moment el Fòrum deixarà de generar crítiques i es començarà a parlar de balanços. Finalment, enmig de cues i un gran piromusical, el Fòrum tancarà portes el 26 de setembre de 2004.

L'última etapa, de desmantellament, vindrà marcada per una desaparició quasi immediata de les notícies referents a la celebració, que només reapareixeran, de forma puntual, en el moment de la presentació del balanç, a l'any de la inauguració i coincidint amb l'inici de la segona edició de l'esdeveniment, a Monterrey, l'any 2007.

### *Comunicació*

Una de les principals crítiques que es van fer a l'esdeveniment Fòrum van ser les importants mancances existents en el camp de la comunicació. Per aquest motiu, hem considerat adient apuntar, en el present apartat, les principals campanyes engegades amb motiu de la celebració de l'esdeveniment.

En línies generals, es pot considerar que la campanya de promoció del Fòrum no va aconseguir l'èxit esperat, tot i que sí una notorietat important. Les causes d'aquesta disfunció èxit-notorietat són difícils de precisar i formen part del risc de tota campanya publicitària. Ara bé, no sembla que es degués a un problema de màrqueting, sinó més aviat a la definició dels objectius de partida.



És possible que en un principi es busqués, des de la pròpia organització del Fòrum, no arribar a definir completament l'esdeveniment, per a generar, així, expectatives que portessin la gent a informar-se a través de la pàgina web ([www.barcelona2004.org](http://www.barcelona2004.org)). De fet, el web, creat el setembre de 1998 i del qual n'han existit quatre versions diferents, era un element fonamental en l'estratègia de difusió del Fòrum, però no va tenir l'èxit esperat.

També pot ser que l'opacitat vingués per la voluntat de no crear falses expectatives entre la població en un context en què, per salvaguardar el consens polític, va ser necessari l'eliminació de determinats projectes.

Finalment, tampoc es pot descartar que la manca de comunicació es degués, a més a més d'alguna de les possibilitats anteriors, a la impossibilitat econòmica per a realitzar campanyes. En aquest sentit, cal tenir present que el pressupost de comunicació estava subjecte, en gran mesura, a les aportacions dels patrocinadors i que aquestes aportacions no van començar a arribar fins un any abans de la inauguració.

Ara bé, el principal problema per engegar la comunicació del Fòrum va ser la manca de programa. De fet, el programa de la celebració no es va donar a conèixer, de manera provisional, fins a finals de 2001 i va caldre esperar a finals de 2002 per veure la presentació

definitiva del document (Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004, 2002). Ara bé, aquest document final, que havia de ser clau per a il·lusionar el públic i del qual s'havia estat parlant des del 1999, aconseguia la difícil gesta de no presentar, en 160 pàgines, cap contingut concret. De fet, fins un any abans de l'obertura de les seves portes no es tenia el llistat dels *Diàlegs* i fins als sis mesos anteriors no es va tenir una orientació precisa del conjunt de la celebració. En conseqüència, la comunicació inicial del Fòrum va ser, forçosament, difusa, ja que només es podien comunicar les grans línies de l'esdeveniment, ja per si mateixes prou àmplies.

Així, la primera campanya de comunicació del Fòrum, més enllà de les notes de premsa relacionades amb les decisions preses, es va realitzar del 16 de juliol al 30 d'octubre del 2002, per a informar de l'obertura d'un portal a internet per tal que els ciutadans poguessin aportar idees, amb el compromís d'incloure part de llurs propostes al programa definitiu. Aquest va ser un dels pocs moments en què el Fòrum va recollir directament opinions de la ciutadania. La resposta, però, va ser més aviat escassa, amb 196 enquestes d'opinió i 486 propostes concretes.

De fet, durant l'any 2002, el Fòrum va invertir 11 milions d'euros en millorar la seva imatge, després que un informe avisés del desconeixement de l'esdeveniment. A aquesta primera campanya la seguiria, el maig de 2003, una de nova, d'àmbit autonòmic, que sota el títol *Resta un any* pretenia generar expectació.



Imatge 9.- Primera campanya del Fòrum Universal de les Cultures, amb motiu de la recollida d'opinió de la població (*El País. Edición Nacional* 17/07/02 p. 33).

La primera gran campanya seria *Pangea*, creadora de l'eslògan *Una trobada que mourà el món* (juny del 2003). La campanya, que va disposar de grans mitjans, només insistia en els grans objectius del Fòrum, sense presentar encara cap proposta concreta. De fet,

aquesta va ser la primera gran campanya de promoció del Fòrum fora de Catalunya. En certa manera, des del Fòrum s'havia considerat que comunicar l'esdeveniment a l'exterior amb massa antelació hauria estat contraproductiu. Pel que fa referència a la promoció internacional, aquesta va ser pràcticament inexistent.

A setembre de 2003, s'inicià una nova campanya, *Producte*. El seu objectiu seria promocionar els continguts del recinte i dels diàlegs i afavorir la venda d'entrades. A aquesta campanya la va seguir *Regala Fòrum per Nadal*, amb els mateixos objectius, però centrada en els regals de Nadal.

La concreció en les campanyes no es produirà fins al gener de 2004, quan es passà a prioritzar la difusió de les diverses activitats en la premsa, i a partir de març – abril, quan s'inicià la campanya *Quilòmetres*, la primera pròpiament basada en les activitats del recinte (concretament, en els noms estel·lars del Fòrum). El cost va ser pròxim als 2 milions d'euros i va ser l'última d'àmbit estatal.

Ara bé, les pressions de l'inici del Fòrum van portar a realitzar, el juny de 2004, una última campanya, *Vine al Fòrum*, on es mostrava el Fòrum en funcionament. Només es va difondre a TV3 i demostrava un canvi en la projecció del Fòrum: es passava de voler projectar la imatge de Barcelona a l'exterior, a intentar convèncer els barcelonins de les bondats de l'esdeveniment.



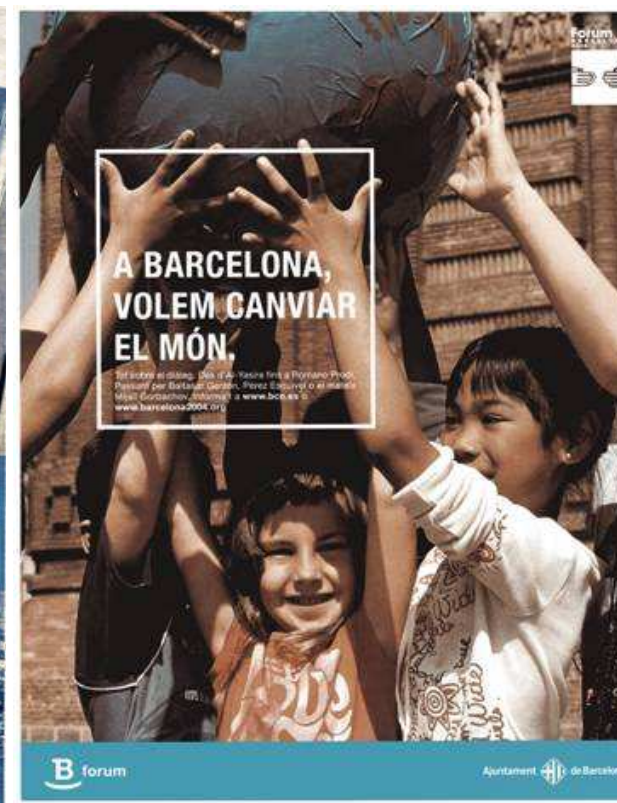
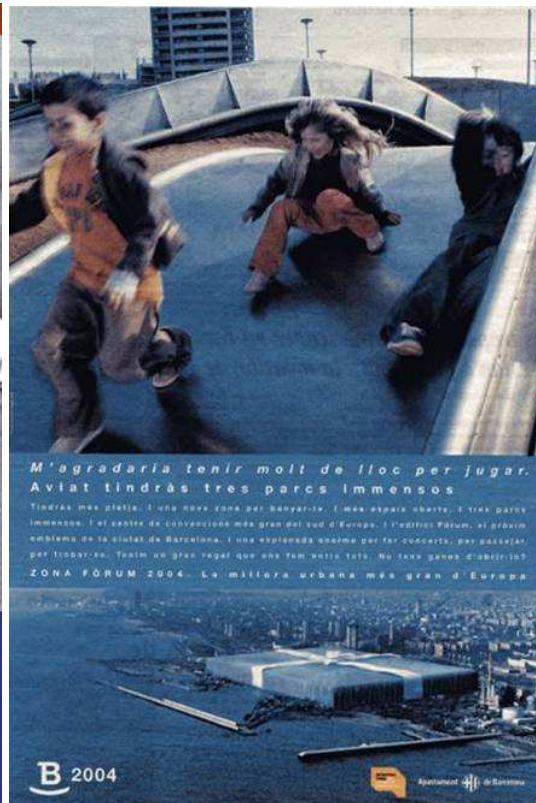
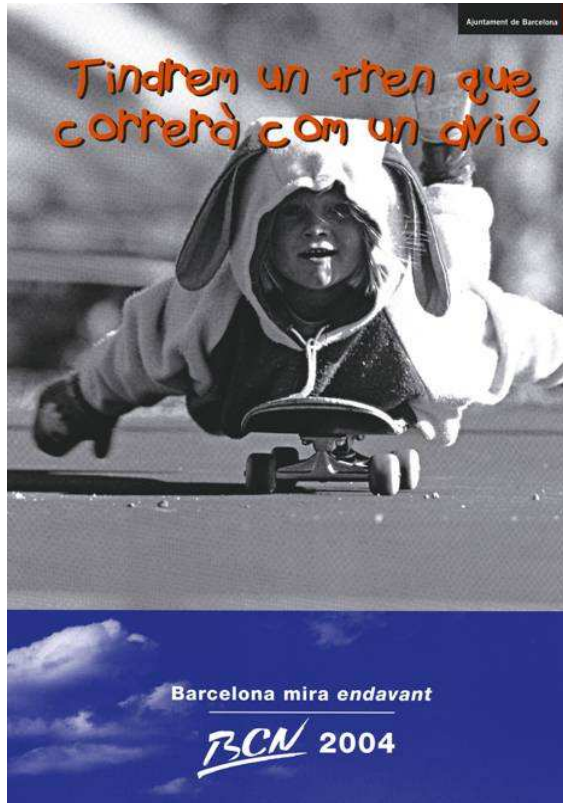
Imatge 10.- Cartell publicitari de la celebració del Fòrum (font: col·lecció personal de l'autor)

Paral·lelament a aquestes campanyes, entre finals de 2002 i maig del 2004 es van realitzar esforços importants de difusió del Fòrum a públics influents (escoles, casals de jubilats o clubs esportius). Els resultats de la iniciativa foren, però, poc visibles.

Les campanyes del Fòrum es van complementar amb les de l'Ajuntament de Barcelona, amb una capacitat d'influència lleugerament inferior. La primera d'elles, de l'any 2000, *Barcelona mira endavant*. *Barcelona 2004*, parlava de les noves platges, de l'arribada del TAV i d'un port més gran. És a dir, era una mostra de l'intent inicial de crear una nova meta, basada en el Fòrum. Aquesta clara unió entre grans obres i celebració no tindrà continuïtat.

A aquesta iniciativa s'hi van afegir dues campanyes que van tenir el seu reflex en anuncis de televisió: *Grues 2004*, que parlava de l'edifici Fòrum i *Regal 2004*, que qualificava l'actuació com "la millora urbana més gran d'Europa". Finalment, amb el Fòrum ja en marxa, l'Ajuntament de Barcelona va realitzar la campanya *A Barcelona volem canviar el món*, amb un cost de 600.000 euros.

Pel que fa a l'Ajuntament de Sant Adrià, municipi que acollia part del recinte, també va realitzar, per la seva banda, una campanya pròpia, però a diferència de les de l'Ajuntament de Barcelona, la seva repercussió va ser local.



**VEURE**  **SANT ADRIÀ**  
Porta del Fòrum

Imatge 11.- Imatges de les campanyes municipals. A dalt, les de l'Ajuntament de Barcelona. D'esquerra a dreta *Barcelona 2004* (any 2000); *Zona Fòrum 2004* (any 2003); *A Barcelona volem canviar el món* (2004). A sota, el logo de la Campanya de Sant Adrià: *Sant Adrià Porta del Fòrum* (any 2004) (font: col·lecció personal de l'autor)

La campanya bàsicament publicitària va deixar pas, durant l'any 2004, a la promoció de continguts a través de diversos mitjans: anuncis, *publicity*, visites d'obres, aparicions en programes de televisió i internet. La campanya, clau ja que era la que difonia els continguts del Fòrum, no va aconseguir l'objectiu d'arribar al públic en general (Paül, 2005).

Finalment, cal assenyalar que un altre problema va ser confiar excessivament en el boca-orella dels assistents per tal d'atreure públic al recinte. L'allau informativa generada per les diverses polèmiques dels primers dies i la claredat del discurs antifòrum, que contrastava amb les dificultats de l'organització per definir què era el Fòrum, van acabar eclipsant el boca-orella favorable dels, en aquell moment, pocs visitants que havien passat pel recinte i va afectar, finalment, la difusió de l'esdeveniment.

### *Pressupost*

En fer referència al Fòrum Universal de les Cultures cal diferenciar clarament la celebració Fòrum de l'actuació urbanística (que era molt més ambiciosa). En aquest sentit, considerem que la inclusió de les xifres referents a les obres pot servir per donar una idea de la magnitud de l'operació engegada.

Així, a juliol de 2004, es parlava d'una inversió urbanística de 3.260 milions d'euros (més del triple del pressupostat inicialment). De la

inversió total, 1.285 (40%) corresponien al sector privat i 1.975 al públic. De la part pública, 900 milions eren aportats per l'ajuntament, 270 per la Generalitat, 150 per fons europeus, 42 per la Diputació de Barcelona, 26 per universitats i únicament 29 per l'Estat. Una diferència significativa respecte als Jocs Olímpics, on l'Estat havia estat el màxim finançador.

No ha estat possible accedir als costos dels diversos equipaments de la zona Fòrum, però podem extreure algunes xifres indicatives a partir de la premsa (Paül, 2005). Concretament, pels edificis dels que es disposa de dades, els pressupostos van ser els següents:

Centre de Convencions i edifici Fòrum	240 milions d'euros
Cobriments de la depuradora	79 milions d'euros
Zona comercial port esportiu	62 milions d'euros.
Port esportiu	61 milions d'euros
Rehabilitació riu Besòs	18 milions d'euros
Millora de la depuradora	7 milions d'euros

Per tant, unes xifres importants d'inversió en una zona tradicionalment deixada de banda per les inversions públiques.

Pel que fa al pressupost de la celebració, es va fixar en 323'7 milions d'euros, amb un benefici final, testimonial i molt criticat, de 100.000€. Ara bé, tal i com mostra la taula següent, hi va haver una important variació. No tant en la quantitat final, sinó en la

procedència: la part aportada per l'administració pública va augmentar enormement, en detriment dels ingressos procedents, sobretot, de la venda d'entrades.

### TAULA XXX.- VARIACIÓ EN LA PREVISIÓ D'INGRESSOS

	Previst 2000	Oficial 2001	Oficial 2004	Recaptat
Administracions (%)	44	32	61	64,5
Patrocini (%)	30	31	18,5	21,8
Entrades (%)	26	37	20,5	13,7
Cost total (milions €)	360,5	309,5	341,8	323,7

Font: Previst 2000 Blanca Cia 02/03/00 *La Vanguardia* internet "El Fòrum hace una modesta previsión de costes de 60.000 millones; Oficial 2001 Redacció 05/09/01 *El País. Edición Cataluña* p. 4; Oficial 2004 i Recaptat 2004 Carles Sabaté 24/12/04 *Avui* p. 21

Les aportacions de les administracions públiques es dividien en parts iguals, tot i que es va aprovar que el possible dèficit de l'esdeveniment l'hauria d'assumir l'Ajuntament de Barcelona en solitari.

Pel que fa als patrocinadors, la xifra aconseguida va ser major a la que s'esperava només un any abans de començar l'esdeveniment.

L'any 2003 el Fòrum només tenia dos socis dels cinc previstos (Endesa i Telefònica) i tres patrocinadors dels 15 previstos (Damm, Indra i Iberia). Els socis aportaven un mínim de 9 milions d'euros i els patrocinadors 1'8 milions. El fet que el Consell de Ministres aprovés, el 18 d'octubre de 2002, beneficis fiscals aplicables a les empreses que col·laboressin amb el Fòrum, va ajudar a captar la resta de socis i patrocinadors.

És interessant ressaltar que la llista de socis i patrocinadors del Fòrum també dona idea del ressò local del Fòrum. Dels sis socis, només dos eren estrangers (Toyota i Discovery Channel) i dels patrocinadors, tot i haver-ne de forans, es tracta de grups amb una forta presència a Catalunya (Nestlé i Henkel) o amb contractes importants amb el Fòrum (Randstad i GL event). La resta eren marques catalanes o espanyoles, la majoria també amb contractes amb el Fòrum.

Dit això, hem de reconèixer el mèrit del Fòrum d'haver aconseguit un resultat per patrocini mai vistos en aquest país: 71 milions en aportacions monetàries i 16 en espècies, superior als 63 milions pressupostats.

Pel que fa a les despeses generades per la gestió, es van repartir en les següents partides:

## DESPESES GENERADES PER LA GESTIÓ (milions d'euros)

Continguts		111'6
<i>dels quals</i>	Activitats del recinte	66'5
	Diàlegs	25'1
	Activitat fora del recinte	20
Serveis al Públic		43'3
Adequació del recinte		90'1
Promoció, màrqueting i comunicació		79'1

Font: Consell d'Administració, 2004

### *Crítiques al Fòrum*

Finalment hem considerat adequat, donades les crítiques que va aixecar el Fòrum, dedicar un apartat a resumir-les. De fet, no va existir una única objecció a l'esdeveniment, sinó que es tractava de crítiques procedents de diversos àmbits.

Així, les opinions contràries a l'esdeveniment van iniciar-se molt aviat i van anar des de l'oposició radical a la crítica de matisos. A continuació s'han recollit les principals veus discordants amb el discurs oficial, agrupades per col·lectius. Els grups no s'han de considerar excloents, ja que hi va haver persones o entitats que van pertànyer a més d'un dels grups descrits. Així, presentarem els moviments veïnals, les crítiques procedents del món cultural, de les

Organitzacions No Governamentals i de les entitats ciutadanes per finalitzar amb el col·lectiu anomenat "antifòrum".

### I.- La Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona (FAVB)

Les crítiques de la FAVB s'iniciaren, de forma tímida, l'any 2000, quan es demanà una millora dels canals per a poder participar en l'esdeveniment. Posteriorment la crítica va pujant de to i l'abril de 2001 la FAVB (juntament amb CC. OO. i UGT) es va negar a firmar l'acord marc de col·laboració amb el Fòrum. Finalment, el 5 de novembre de 2002, la FAVB anuncià la seva desvinculació definitiva del Fòrum.

Els arguments justificatius de la desvinculació eren la falta de diàleg a l'hora d'elaborar continguts, el model urbanístic adoptat, la manca de credibilitat per abordar certs continguts i el pressupost excessiu. Des del Fòrum, per la seva banda, es deia que la FAVB havia demanat una estatus preferent, que no se li havia volgut donar.

Cal tenir present, però, que la crítica de la FAVB no va ser unànime de totes les associacions de veïns que representa. Curiosament, dues de les associacions més pròximes a la zona Fòrum, la de Sant Martí de Provençals i la del Sud-oest del Besòs, se'n van desmarcar ràpidament. En les eleccions que van escenificar el trencament amb el Fòrum 81 associacions de barri van votar a favor de la declaració contra el Fòrum, 7 s'hi van oposar i 5 es van

abstenir. Tot i les crítiques, la FAVB mai va participar directament en cap acció de protesta contra el Fòrum (Paül, 2005).

## II.- Crítiques procedents del món cultural

Les crítiques procedents del món cultural van ser, segurament, més importants que no pas les de la FAVB, ja que no anaven dirigides contra el pressupost o l'aspecte urbanístic, sinó contra l'esdeveniment en ell mateix. A més, les feien persones que disposaven d'una tribuna des de la qual poder fer-se sentir.

Es tractava de crítiques fetes des de diversos àmbits, sense una articulació única, per la qual cosa no entrarem a analitzar-les en detall. La majoria, però, giraven bàsicament sobre dos punts: l'ús de la cultura com a legitimadora de les obres i la crítica a les temàtiques tractades.

## III.- ONGs i entitats ciutadanes

Com en el cas de les associacions de veïns, la relació del Fòrum amb les ONGs no va ser fàcil. Les múltiples plataformes ciutadanes existents, molt reivindicatives, va ser un maldecap per al Fòrum, que veia com se li multiplicaven els possibles interlocutors.

La principal queixa del col·lectiu d'ONGs va ser per la manca de veu i la tardança en la firma d'un conveni de col·laboració. De fet

les relacions Fòrum – entitats ciutadanes van començar força bé i fins i tot hi hagué un grup d'ONGs que participà en el primer projecte de Fòrum. Ara bé, en les èpoques de Sodupe i Mascarell la relació es va tallar. Quan arribà Pagès es van trobar amb un calendari quasi tancat, una participació escassa de les entitats i unes relacions no sempre bones, que van dificultar l'entesa final. Novament s'ha d'assenyalar que sovint les crítiques fetes per aquest col·lectiu es dirigien més que no pas al Fòrum, a les administracions públiques, especialment l'ajuntament.

La crítica al Fòrum per part d'aquest col·lectiu va passar, sobretot, per l'organització d'un seguit d'actes alternatius, que no van obtenir un ressò gaire important en els mitjans de comunicació. El més representatiu va ser l'*offòrum*, que plantejava una sèrie de debats que complementessin els temes dels quals el Fòrum no en parlés. Alguns d'aquests temes van ser el conflicte del País Basc o el Pla Hidrològic.

Ara bé, tot i les crítiques rebudes de determinades ONG, no s'ha de perdre de vista que el Fòrum va comptar amb la participació, en major o menor grau, de moltes entitats.

## IV.- Antifòrum

Els antifòrum, conjunt no articulat de crítics amb la celebració de l'esdeveniment, va ser el col·lectiu que va mostrar-se més



contudent, al mateix temps que va ser qui va obtenir un major espai en els mitjans de comunicació.

El diàleg amb aquests col·lectius, fragmentat i de caire assembleari, quan no enfrontat en grups amb visions excloents, va ser difícil. També hi va influir un cert convenciment dels responsables del Fòrum que l'amplitud de l'esdeveniment, on suposadament hi cabien totes les idees, evitaria el sorgiment d'un "contrafòrum".

A la pràctica, però, l'oferta de l'organització no va convèncer un grup heterogeni d'ONGs, moviments socials, antropòlegs, associacions veïnals, grups solidaris amb la revolució zapatista, okupes o col·lectius contraris a la globalització, que van decidir impulsar l'Assemblea de Resistència al Fòrum, batejada per la premsa com antifòrum.

Els antifòrum, com a tals, comencen a ser visibles a finals de 2003. La seva primera gran acció va ser una manifestació, d'entre 2.000 i 6.000 persones, que va tenir lloc el 4 d'octubre de 2003 contra els desallotjaments, la política d'habitatge i els fins especulatius i econòmics del Fòrum. El novembre del mateix any apareixia a la premsa el decàleg de raons contra la celebració de l'esdeveniment: Especulació, model de ciutat, agressions al medi, patrocinadors polítics i econòmics, política migratòria, economia de guerra, problemes socials i repressió, farsa del diàleg, mercantilització i espectacle superficial.



Imatge 12.- A dalt, a la dreta, logotip oficial del Fòrum. A l'esquerra, una de les diverses adaptacions crítiques que van circular (font: col·lecció personal de l'autor). A sota, imatge d'una de les actuacions en contra de l'esdeveniment (font: barcelona.indymedia.org).

El paper jugat per internet va ser molt important a l'hora de difondre les idees dels antifòrum, especialment abans de començar l'esdeveniment i sobretot a l'hora de fer que les seves idees es traslladessin a la premsa. Pàgines com [moviments.net/resistencies2004](http://moviments.net/resistencies2004), [barcelona.indymedia.org](http://barcelona.indymedia.org), [forumperjudicats.org](http://forumperjudicats.org), [barcel0na.com](http://barcel0na.com), [forumbcn2004.org](http://forumbcn2004.org) o especialment [fotut2004.org](http://fotut2004.org) van ser una autèntica plataforma de rebuig al Fòrum (consultades diverses vegades durant el 2004).

Un cop iniciat el Fòrum les activitats en contra seu es van multiplicar. Un dels actes més visibles va ser la cassolada organitzada el dia de la inauguració, però hi va haver rodes de premsa en contra de l'esdeveniment, recollida de firmes, manifestacions o presentacions de llibres. Ara bé, l'activitat que més repercussió va obtenir en la premsa va ser el "desembarcament" al recinte Fòrum, el 18 de juliol. Una acció en què un grup d'uns pocs centenars de persones van entrar al recinte per terra, però també per mar, a través d'una mena d'embarcacions improvisades. Posteriorment, van realitzar un recorregut pel recinte on, segons l'organització, es van produir alguns incidents.

Aquesta darrera acció va acabar girant-se en contra dels antifòrum, ja que va qüestionar la seva credibilitat. El cop va ser dur i el Fòrum en va sortir reforçat. I és que fins al cap de més d'un mes, no hi va haver noves notícies de l'Assemblea a la premsa (Paül, 2005).

Cal mencionar, però, que el moviment antifòrum no només va ser vist amb simpatia; també van sorgir un conjunt de crítiques, més enllà de les de la pròpia organització del Fòrum, que afectaven el discurs antifòrum i condemnaven algunes de les seves accions.

Per tant, les postures crítiques entorn del Fòrum van ser moltes, variades i no exemptes de crítiques. El descontentament contra el Fòrum va ser important, però una part significativa de les crítiques rebudes no eren responsabilitat directa del Fòrum, sinó que anaven dirigides als responsables de la ciutat i el seu model.

### **Bibliografia i altres fonts**

- Consell d'Administració, 23 de desembre de 2004 (2004) *Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004. Memòria* Barcelona, Fòrum Universal de les Cultures
- Cuyàs, Romà (dir) (1992) *Memòria oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada: Barcelona 1992* Barcelona, Enciclopèdia Catalana – COOB 92 (4 volums)
- Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 (2002) *Fòrum Barcelona 2004. Proposta de Programa* Barcelona, Forum Universal de les Cultures Barcelona 2004
- Paül, Daniel (2005) *L'experiència del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 com a element de venda de ciutat* Girona, Universitat de Girona (DEA inèdit)

Miró, Xavier M. (2004) *El Fòrum en DVD* Barcelona, Fòrum  
Barcelona 2004

[www.barcelona2004.org](http://www.barcelona2004.org) (diverses vegades entre 2003 i 2005)

[www.fundacioforum.org](http://www.fundacioforum.org) (diverses vegades entre 2004 i 2008)

Entrevistes amb Eric Hauck. Director de Comunicaci. Fundació  
Fòrum Universal de les Cultures 20/06/06

Xavier Marcet. Director comunicació, màrqueting i  
promoció del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004.  
04/06/04 i 08/10/04

Frederic Porta. Responsable de premsa del Fòrum  
Universal de les Cultures Barcelona 2004. 15/11/04

# B08

## CENTRE DE CULTURA CONTEMPORÀNIA DE BARCELONA – CCCB

Localització: Barcelona (Ciutat Vella)  
Temàtica: Activitats temporals diverses  
Propietari: Diputació de Barcelona – Ajuntament de Barcelona  
Tipus explotació: Consorci públic  
Gestor: Consorci  
Número de treballadors: 79 (més 24 estudiants en pràctiques i 16 col·laboradors a les oficines) 150 subcontractats per les zones obertes al públic. 10 a comunicació.  
Pressupost (2006): 10.445.000€  
Autofinançament (2007): 15%  
Tarifes (2007): 4'4€  
Horaris obertura: 9 hores al dia 6 dies per setmana  
Visitants anuals (2001): 237.111 Activitats  
188.096 Exposicions  
Procedència: 75% Barcelona i àrea metropolitana

# CCCB



## 1.- Presentació

El Centre de Cultura Contemporània (conegut com CCCB) es troba situat al barri del Raval de Barcelona, on ocupa l'espai restaurat de l'antiga Casa de la Caritat, edifici construït a finals del segle XVIII. Concretament, el procés de renovació va suposar afegir una ala de nova planta en un dels costats del claustre, conservant-ne les restants.

L'espai, inaugurat el 25 de febrer de 1994, se situava al costat del MACBA, coetani, i el que havia de ser la facultat de Filosofia i Geografia i Història de la Universitat de Barcelona, finalment inaugurada l'any 2006. L'operació del CCCB s'inclouïa dins del pla conegut com "Del Seminari al Liceu", que es fixava com objectiu dotar d'equipaments culturals el centre històric de Barcelona.

El Centre acull actualment un important número d'activitats (tertúlies, conferències, teatre o cinema) així com espai per a exposicions, música o arts escèniques, entre altres. La programació del Centre es caracteritza per la varietat de les temàtiques tractades, tot situant l'eix vertebrador de la programació en l'estudi de les ciutats i tot el que en ella es genera. El Centre disposa, a més dels espais expositius, d'un auditori, una llibreria, aules i una cafeteria.

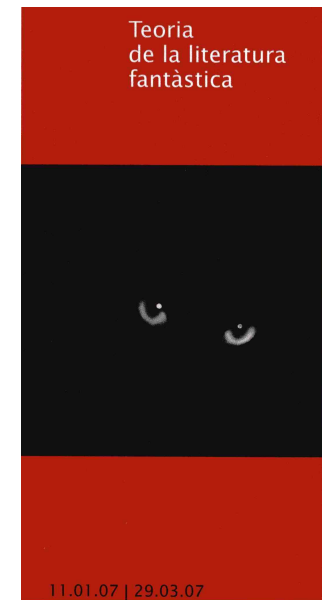
## 2.- Tipus de promoció que es realitza

Els mitjans pels quals es difonen les activitats del CCCB són els habituals en altres centres: mailing, banderoles, col·laboracions puntuals amb revistes, opis o cartells a les botigues. Una vegada a l'any, es realitza algun tipus d'anunci a TV3 o la xarxa de televisions locals. Igualment, de forma puntual, el Centre organitza diverses campanyes de comunicació extraordinàries. Per exemple, l'exposició *Rèquiem per l'escala* es va publicitar a les escales del metro, o en un moment puntual es va instal·lar a la rambla un telescopi que enfocava a un cartell que assenyalava el CCCB i convidava l'observador a visitar-lo. Una mostra de l'originalitat de determinades actuacions.

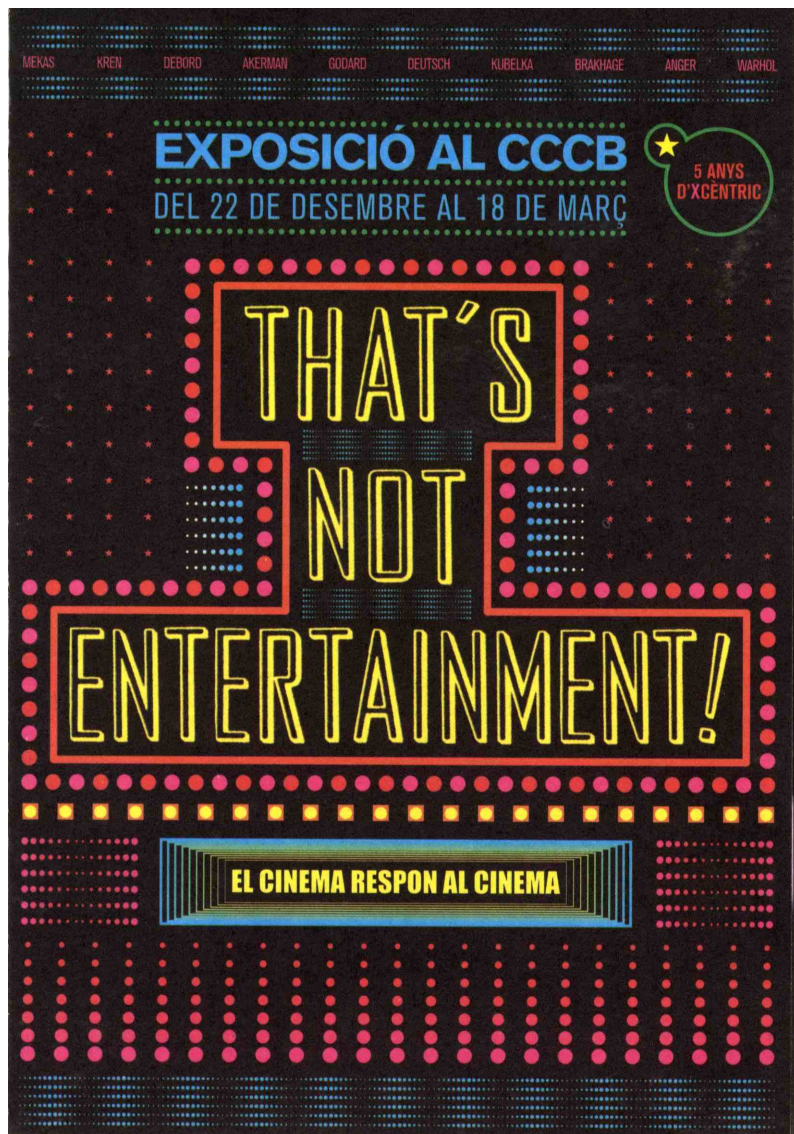
En les exposicions, la decisió de la celebració correspon al Consell General. La preparació d'una exposició s'inicia amb dos anys d'antelació, temps considerat una mica just per a la seva promoció. Les activitats puntuals del Centre s'organitzen amb una periodització encara més breu, entorn a un any, temps, però, habitual en aquest tipus d'actes.

La principal dificultat amb què es troba la promoció del Centre és la de potenciar la pròpia marca CCCB. Actualment, aquesta marca gaudeix de certa presència, especialment en el context de Barcelona, però difícilment aconsegueix agrupar les diverses ofertes que programa el Centre. La marca del Centre acostuma a

passar desapercibuda sota la marca de l'activitat concreta que es realitza. Un fet que dificulta que el públic interessat per una determinada activitat n'associï d'altres amb el CCCB. El resultat és la dificultat per fidelitzar el públic. En aquest sentit, el màxim exemple és el festival Sonar, que quasi gaudeix d'una imatge superior a la del propi Centre, especialment a nivell internacional. Per aquest motiu actualment es treballa de cara a consolidar la pròpia marca a partir de les diverses activitats que s'organitzen.



Imatge 13.- Diverses imatges del material promocional del CCCB. A l'esquerra, imatge del Festival Sónar. Noti's que tot i tenir-hi lloc, no hi apareix cap referència al CCCB. A dalt, tríptics de passejades urbanes i de conferències. A la pàgina següent, cartell d'exposició (font: col·lecció personal de l'autor).



Ara bé, aquest objectiu, difícil, topa amb una certa limitació pressupostària, que condiona algunes actuacions, per exemple, la segmentació de la difusió del CCCB; es posa l'accent en la difusió bàsica dels actes i només, en cas d'excedent pressupostari, s'aborda la possibilitat de llançar campanyes per atreure públics concrets.

En aquest sentit cal destacar que a l'hora de prioritzar la difusió de determinades activitats es té present el potencial de la mostra: contingut, temàtica, possible interès, així com les previsions de públic (previsions que es realitzen a partir de la pròpia experiència del Centre). En funció d'aquests indicadors la comunicació serà major o menor.

Una actuació en què es posa especial atenció és en els mitjans de comunicació. El Centre treballa sobretot a partir de notes de premsa i un seguiment regular de la imatge que els mitjans de comunicació donen del CCCB. En aquest sentit destaca el fet que el director del Centre, Josep Ramoneda, hagi treballat (i encara col·labori) amb diversos mitjans de comunicació. Una situació que ajuda a obrir determinades portes.

Pel que fa a l'àrea d'influència, en línies generals es considera que el públic bàsic de l'equipament ha de ser el de Barcelona i la seva àrea metropolitana. En conseqüència és en aquesta àrea, especialment al Barcelonès, on es concentra la difusió de les

diverses activitats. Per aquest públic, una de les principals reticències que ha calgut vèncer fa referència a l'emplaçament del CCCB. Actualment la situació ha canviat, però durant força temps el Centre tenia dificultats per atreure els barcelonins. En els primers anys d'obertura, la situació del Centre, en ple barri del Raval, resultava un impediment perquè un determinat públic hi accedís. Aquesta reticència, tot i els importants canvis experimentats en la zona (en part motivats per la pròpia instal·lació del CCCB), encara són un fet visibles en determinats sectors. Aquesta dificultat a accedir al barri només es visible entre el públic de Barcelona. El públic estranger no té cap dificultat per visitar el Centre.

Finalment cal apuntar que el gran repte de futur del CCCB és donar-se a conèixer a Espanya. Per aquest motiu actualment s'aposta per la presència, sovint de forma indirecta, en diverses fires. Així mateix es realitzen, de forma puntual, anuncis en revistes especialitzades. Ara bé, les limitacions pressupostàries fan que aquesta difusió sigui actualment limitada.

### 3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

A diferència de la majoria d'equipaments de Barcelona, el CCCB basa la seva activitat en dos àmbits: exposicions temporals i activitats diverses. Sovint aquests dos àmbits no guarden cap relació directa, sinó que són completament independent. Existeix un

cert equilibri entre els públics dels dos tipus d'esdeveniments, tal i com es pot veure en el quadre següent:

#### EVOLUCIÓ DEL PÚBLIC DEL CCCB

	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Exposicions</b>	159.373	135.036	150.876	256.170	237.111
<b>Activitats</b>	174.076	188.487	216.504	127.526	188.096
<b>TOTAL</b>	333.449	323.523	367.380	383.696	425.207

Font: Elaboració pròpia a partir de Marin & Codinach, 2003

L'equilibri entre el públic de les exposicions i el de les activitats és rar en el context estudiat, ja que no es repeteix en cap dels altres equipaments estudiats. Aquest fet suposa un repte per a l'equipament, ja que la captació i fidelització de públic s'haurà de portar a terme en dos àmbits molt diversos.

En aquest sentit, una de les accions que el Centre porta a terme per captar nou públic, en el seu vessant expositiu, és l'existència d'un accés amb entrada reduïda per a tothom els dimecres a la tarda. Aquesta iniciativa pretén que el preu de les entrades no sigui una barrera per a ningú. Igualment les exposicions temporals són gratuïtes el primer divendres de cada mes, així com, de forma periòdica, durant diverses jornades de portes obertes.

El Centre també porta a terme diverses accions de fidelització. En aquest camp la principal dificultat rau en la varietat i



multidisciplinarietat de l'oferta, que abasta temes molt diversos: una situació que dificulta que la gent torni regularment al Centre. Per aquest motiu es treballa per fidelitzar el públic a llarg termini. Entre les accions més destacades en aquest camp hi ha la iniciativa "Amics del CCCB". Creada l'any 2000, l'any 2001 (últim any amb dades oficials) l'associació tenia 5.350 membres. El preu individual és de 30€ /any (38€/any carnet familiar).

Un fet destacat és que a diferència d'altres centres, el CCCB no pretén arribar a un públic turístic, encara que es posen els instruments perquè hi pugui accedir (textos de les exposicions, catàlegs i web en anglès). Només l'articket (vegeu més avall) i la proximitat del CCCB al MACBA, ajuden a atreure turistes. La raó d'aquest fet és que es considera que el Centre no pot competir amb la seva oferta temporal amb els grans museus de Barcelona i que, per aquest motiu, la visita dels turistes queda reduïda a públic especialment interessat per la temàtica, així com a la gent que visita per segona vegada la ciutat i ja coneix els altres centres.

Un altre fet sorprenent és que, a diferència de molts equipaments, el CCCB no busca de forma especial atreure públic escolar. Un dels exponents d'aquest fet és que mentre en els primers anys de funcionament existien determinades activitats per a públic infantil, actualment han quasi desaparegut. No està previst un canvi a curt termini. Tot i això, en moments puntuals, existeixen col·laboracions amb diverses escoles, especialment les de l'entorn.



Imatge 14.- Exemples de la promoció trilingüe (català, castellà i anglès) que realitza el CCCB per a una mateixa exposició (font: col·lecció personal de l'autor)

Finalment cal apuntar que tot i que el Centre col·labora en determinades iniciatives del barri, especialment Tot Raval, no existeix una política clara de cara als habitants de l'entorn del CCCB, especialment cap a la població immigrant: únicament es realitzen algunes campanyes puntuals de comunicació. Aquests és el cas d'una exposició celebrada entorn a vuit ciutats africanes, que es va publicitar de forma general cap al públic de Barcelona, però també a través d'associacions africanes de la ciutat, que van organitzar un festival al voltant de l'exposició. Tot i l'èxit de la iniciativa, no ha tingut continuïtat.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

Pel que fa als pressupostos, no ha estat possible accedir a dades recents, tot i que sí a informació històrica anterior a 2001. Així, l'evolució del pressupost va ser la següent (milions d'euros):

1997	6.689
1998	7.410
1999	8.204
2000	8.516
2001	8.807

Pel que fa als ingressos, el pressupost de l'any 2001, de 8,8 milions d'euros, establia que un 84'7% de les aportacions provenia de les administracions públiques i el 15'3% restant d'ingressos propis. A nivell de despeses, un 33'2% anava destinat a retribuir el personal

(79 persones, sense comptar-hi els col·laboradors ni els estudiants en pràctiques), un 63'8% a despeses corrents de funcionament i el 3% restant a cobrir altres despeses.

Els recursos propis procedien, en la immensa majoria, de taxes per serveis. Aquesta partida engloba tant la venda d'entrades com la cessió d'espai. El fet que en la memòria no es diferenciï entre els dos factors fa que sigui impossible establir quin pes té cada una de les activitats. Ara bé, s'ha de dir que la cessió d'espais que realitza al CCCB no sempre implica ingressos, ja que és habitual cedir espais, de forma gratuïta, a diferents associacions sense ànim de lucre. A títol merament il·lustratiu, l'any 2001 es van cedir els locals en més de cent ocasions. La situació no ha canviat de forma notable en els anys posteriors.

Igualment el CCCB també disposa de patrocinadors, als quals ofereix diverses possibilitats: patrocini d'actes concrets o d'activitats genèriques. No ha estat possible d'accedir a dades d'aquests ingressos.

#### **5.- Avaluació dels resultats**

El CCCB desenvolupa un cert control dels visitants. Ara bé, aquesta estadística és merament quantitativa i limitada a aspectes molt concrets, bàsicament el número de visitants.

Així, de les estadístiques de visitants es pot extreure que el CCCB busca arribar a un públic el màxim de divers possible. Concretament, existeix un equilibri entre exposicions temporals i exposicions permanents. Un 56% del públic del CCCB hi va atret per les activitats que s'hi porten a terme i un 44% per les exposicions temporals. Aquestes xifres, més o menys estables en el temps (65/35 l'any 2000 i 55/45 l'any 2001), van sorprendre en un primer moment l'administració, ja que les exposicions temporals disposen d'un pressupost major que no el de les activitats i s'esperava, doncs, que les exposicions temporals atraguessin més públic. Actualment la situació es considera normal i existeix una certa voluntat d'intentar trobar un equilibri entre els dos tipus de públic.

Pel que fa a la procedència, sense que existeixin dades precises, es calcula que aproximadament el 75% dels visitants procedeixen de Barcelona i la seva àrea metropolitana.

Quant a la tipologia de públic, varia enormement en funció de les activitats organitzades. Hi ha una part importantíssima de públic que és fidel a determinades activitats anuals, però que fora d'aquestes activitats no visita el Centre (festival Sónar, Kosmopolis). Altre públic és fidel a totes les activitats, mentre la majoria fluctua en funció de la tipologia d'acte. Un fet que sorprèn és que, segons les estadístiques del CCCB, el públic universitari és molt escàs i no s'ha vist un canvi important des de la implantació de

la nova Facultat de la Universitat de Barcelona, just davant del Centre. La novetat de la implantació i la inexistència, en aquest moment, dels canals d'intercanvi (previstos de cara al futur) poden explicar aquest fet.

## **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

El CCCB porta a terme diverses col·laboracions amb altres institucions. Entre les més habituals figuren les dutes a terme amb motiu d'exposicions itinerants, ja siguin autoproduïdes o en col·laboració amb altres centres europeus. Dins de les primeres s'han pogut veure exposicions temporals del CCCB a ciutats com Sabadell, Vitòria o Nova York.

Igualment val la pena ressaltar la col·laboració que el CCCB va tenir amb el Fòrum Universal de les Cultures, articulada entorn a la celebració de l'exposició *En guerra* (18/05 al 19/09/04). Els responsables del CCCB es mostren molt satisfets amb l'experiència, ja que va permetre organitzar una exposició molt completa (va ocupar dues plantes del CCCB quan normalment se n'ocupa una) i va aconseguir atreure un públic força nombrós.

A més llarg termini cal destacar la participació en l'anomenat "articket". Aquest bitllet permet entrar, per 20€, a set dels principals museus d'art de Barcelona: el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), la

Fundació Joan Miró, la Fundació Antoni Tàpies, la Fundació Caixa Catalunya, el Museu Picasso i el propi CCCB. La valoració que es fa d'aquest abonament és molt positiva.



Imatge 15.- Tríptic promocional de la iniciativa Articket (font: col·lecció personal de l'autor).

Pel que fa referència a la competència, els responsables del CCCB creuen que és possible parlar-ne dins del món cultural de Barcelona. Així, tot i afirmar que la cultura està de moda i que, per tant, arriba fàcilment al públic interessat, apunten que el creixement de l'oferta cultural ha estat major que el del públic. Un fet que ha comportat cert desequilibri i saturació. Ara bé, també es creu que l'especificitat de la programació del CCCB, extremadament eclèctica, contribueix a que la programació del Centre representi, més que una competència per altres centres, un reforç puntual en determinats àmbits de cara a conformar una oferta atractiva a nivell de ciutat.

## 7.- Projectes futurs

Entre els projectes futurs més destacats que afronta el CCCB hi ha l'ampliació. Així, l'any 2007 es va presentar un projecte que preveia l'extensió cap a dos edificis pròxims. Concretament, es preveia ocupar un antic teatre construït l'any 1912, així com una part del claustre de l'antic Hospital de la Caritat.

A nivell de programació, no es preveuen canvis en la línia que el Centre ha portat a terme en els últims anys. Només es plantegen algunes actuacions puntuals, com la millora de les interrelacions amb la comunitat immigrant del Raval, que es preveu potenciar a partir de la cessió puntual d'espais.

Igualment es vol millorar la comunicació dirigida a Espanya, considerat el gran repte pendent del CCCB, així com firmar un conveni amb la Universitat de Barcelona de cara a aprofitar les sinergies que la recent implantació de la Facultat de Geografia i Història al costat de l'equipament pot generar.

## 8.- Resum dels elements més destacables

Entre els elements més destacats de les polítiques del CCCB cal esmentar la diversitat d'actes que programa. Aquesta situació genera una dificultat important per crear una única marca, fet que al seu temps té repercussions en la capacitat de l'equipament per

arribar al públic. Aquest fet suposa una dificultat important per fidelitzar els visitants i perquè s'associï el Centre amb una determinada oferta (condicionant d'aquesta manera la capacitat de captar i fidelitzar determinat públic). Ara bé, aquesta mateixa situació genera la possibilitat d'arribar a gent de procedència molt diversa, per la qual cosa es pot considerar el públic del CCCB com un del més divers (al llarg de l'any) de l'àrea de Barcelona.

De fet, l'equilibri entre el públic de les exposicions i el de les activitats és rar en el context estudiat, ja que no es repeteix en cap dels altres equipaments analitzats. La voluntat de la direcció del centre de conservar aquesta faceta pot ser vista, per tant, com un element positiu.

Un altre element característic del Centre és la dificultat per atreure un determinat públic barceloní. Tot i que aquesta situació és cada cop menys habitual, en els inicis de la seva activitat el CCCB va trobar reticències en determinat públic de cara a accedir al Raval. Actualment aquesta situació, sigui per la millora del barri, sigui pel major coneixement del Centre, ja no és tan habitual.

Finalment cal destacar que a diferència d'altres espais, el CCCB no planteja cap tipus d'acció comunicativa de cara a atreure públics habituals en altres espais, com poden ser els turistes, els escolars o els universitaris. Aquest fet resulta sorprenent, més si tenim present que al MACBA (situat a pocs metres), el 42% dels visitants són

turistes i que just davant del Centre hi ha la Facultat de Geografia i Història de la Universitat de Barcelona. La manca d'aquests públics es deuria, sobretot, al caràcter puntual de les propostes, que impedeix desenvolupar accions concretes enfocades a segments específics. Malgrat aquest fet, no s'ha de considerar que el CCCB ignori aquests públics, ja que per exemple la majoria d'activitats estan traduïdes a l'anglès, existeixen col·laboracions amb escoles i s'està plantejant un conveni amb la Universitat de Barcelona. Ara bé, seria desitjable una major actuació en aquesta línia. El mateix es pot afirmar de les actuacions dirigides al seu entorn més immediat, que podria permetre una interacció actualment inexistent.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

- Balló, Jordi (dir.) (2005) *Memòria 2002/2003 CCCB* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document policopiat
- CCCB (2002) *Memòria d'activitats del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona 2000 – 2001* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona
- Marin, Marià & Codinach, Josep Ma. (2003) "Infraestructures i institucions culturals d'excel·lència a Catalunya" *Nota d'Economia* núm. 76 – 77, pàg. 51 – 63
- Agenda CCCB. Gener febrer 2007* (2006) Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

*Agenda CCCB. Maig Juny 2007* (2006) Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

*Amics \** (2005) Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

*Articket BCN Gener > juny 2007* Barcelona, Articket Document promocional

*Debat al CCCB Les noves muralles de Barcelona* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

*Debat al CCCB Sentit* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

*Hammershoi i Dreyer* (2007) Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

*Nou horari CCCB* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

*That's not entertainment!* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

*Xcèntric* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

*Xperiment'07 Mirades Contemporànies al Cinema Experimental* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona Document promocional

[sonoscop.cccb.org/cat/info/ami0.htm](http://sonoscop.cccb.org/cat/info/ami0.htm) (05/02/2007)

[www.cccb.org](http://www.cccb.org) (05/02/2007)

[www.articketbcn.org](http://www.articketbcn.org) (13/02/2007)

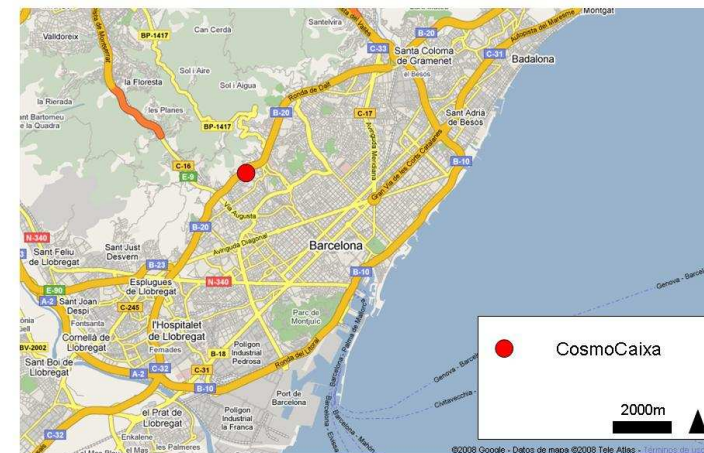
[www.totraval.org/index.htm](http://www.totraval.org/index.htm) (13/02/2007)

Entrevista amb Tere Pérez, responsable de comunicació del CCCB  
07/02/07

# B09

## COSMOCAIXA

Localització:	Barcelona (Sarrià – Sant Gervasi)
Temàtica:	Museu dedicat a la ciència
Propietari:	Obra Social Fundació la Caixa
Tipus explotació:	Fundació
Gestor:	Obra Social Fundació la Caixa
Número de treballadors:	30 (Gestió). Personal d'atenció al museu externalitzat.
Pressupost:	-
Autofinançament:	-
Tarifes (2007):	3€
Horaris obertura:	10 hores diàries 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2006):	2.008.312
Procedència:	48% Local 34% Resta de Catalunya 8% Espanya 10% Internacional



## 1.- Presentació

L'actual CosmoCaixa és hereva directa de l'antic Museu de la Ciència de la Fundació la Caixa. El Centre havia estat inaugurat l'any 1981 (la Fundació la Caixa es creà el 1980) i era un museu pioner en la mostra d'una exposició que permetia interactuar amb els diferents elements exposats. Al llarg del temps el museu es va anar ampliant amb diferents espais, especialment a través d'una antiga església desafectada dedicada a exposicions temporals. L'augment del número de visitants, la voluntat de modernitzar el discurs, així com de donar coherència al conjunt, van fer que es plantegés una reforma i ampliació en profunditat de tot l'espai.

Així, el 25 de setembre de 2004 el museu reobria de nou les seves portes al públic en un edifici completament nou, annex a l'antiga seu (actualment dedicada a administració i aules taller). L'any 2006 el CosmoCaixa va rebre el premi "*European Museum of the year*" al millor museu de nova construcció o renovat de l'any.

El museu disposa d'una sala d'exposició permanent (que inclou la reproducció d'un bosc inundat de més de 1.000m<sup>2</sup>), una per exposicions temporals (que pot acollir més d'una exposició al mateix temps) i diversos espais específics com el "toca, toca" dedicat a mostrar paisatges del món o el "click dels nens", per al públic infantil. Així mateix disposa de botiga, espai per activitats i

tallers, un auditori i un planetari. A l'exterior del centre el museu disposa d'una gran plaça per acollir diverses activitats puntuals.

Des de l'any 2000, la Fundació "la Caixa" disposa d'un centre de les mateixes característiques que el de Barcelona a Madrid. El centre és conegut com a CosmoCaixa Madrid. Igualment està previst que entorn a l'any 2011 s'inauguri un centre inspirat en el de Barcelona, tot i que de menor grandària, a la ciutat de Lleida, dedicat en aquest cas a la figura de l'astrònom Joan Oró.

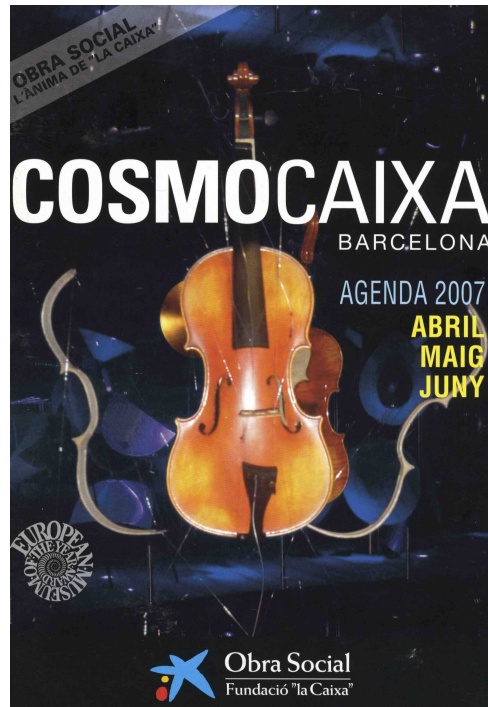
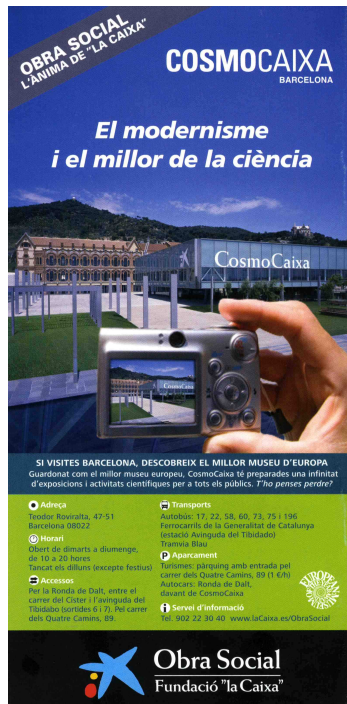
## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció del CosmoCaixa depèn de la secció de planificació, formada per set persones. Aquesta secció és l'encarregada de la programació i difusió de les activitats (excepte les dedicades a les escoles, de la qual se n'encarrega el servei educatiu). La majoria dels continguts de la comunicació que realitza el museu es gestiona des del Centre, però l'aprovació pressupostària passa per la direcció de centres de l'Obra Social "la Caixa", que centralitza el pressupost i els prioritza entre el conjunt d'activitats que gestiona. A més, per la promoció, han de treballar conjuntament amb els serveis centrals de l'Obra Social de "la Caixa", que tenen cura de la imatge corporativa de l'entitat.

El museu realitza una promoció que utilitza, bàsicament, el suport paper, ràdio i internet. L'àmbit de treball prioritari és Catalunya.



Únicament les activitats de caràcter molt específic (com els congressos) tenen una promoció d'àmbit estatal. La informació radiofònica acostuma a ser de caràcter general. En paper i internet es segmenta en tres grans grups: Informació, difusió general i difusió específica.



Imatge 16.- Dos exemples del material promocional editat per CosmoCaixa. A l'esquerra un dels tríptics de presentació. A la dreta, l'agenda trimestral d'activitats (font: col·lecció personal de l'autor).

Dins del grup informació hi ha tot aquell material que permet conèixer les activitats del museu així com el seu funcionament, estructura o horaris.

La difusió general inclou aquell material que agrupa totes les activitats, especialment l'agenda trimestral. Aquest tipus de difusió és relativament nou i va sortir de la voluntat d'homogeneïtzar la presentació de totes les activitats en una única publicació, amb l'objectiu de donar a conèixer a un públic divers totes les activitats. Anteriorment la difusió de les activitats es feia de forma individual.

Finalment la difusió específica inclou l'edició de material per una sèrie de públics concrets, entre els quals destaquen:

Públic familiar	Públic infantil	Centres escolars
Esplais	Gent Gran	Públic especialitzat
Educadors	Divulgació científica	

Cada un dels materials dels grups anteriors inclou activitats diferents, en funció dels interessos de cada públic, i estan dissenyats per tal de resultar el màxim d'atractiu al públic al qual es dirigeix. Així, el tríptic dirigit al públic familiar es pot desplegar com a cartell, el de la gent gran té un tipus de lletra més gran per facilitar-ne la lectura o el dirigit a públics especialitzats inclou invitacions (les diferents activitats que s'organitzen de cara a cadascun dels públics es descriuen posteriorment).

A més, el museu aprofita la participació en determinats actes organitzats per l'Ajuntament de Barcelona per difondre les seves activitats. Alguns exemples són la festa de Santa Eulàlia, la de la Mercè o els diferents anys temàtics celebrats. Igualment disposa de convenis firmats amb diferents oficines de turisme, entre elles Barcelona Turisme, per difondre les seves activitats.

Pel que fa a la difusió en els mitjans de comunicació, acostuma a passar per les notes de premsa (pròpies o dels serveis centrals) així com per la celebració, dos o tres cops a l'any, de rodes de premsa. L'especificitat del museu fa que no aparegui en una secció fixa (com podria ser cultura), per alternar varies seccions com ciència o societat. Aquest fet no suposa, però, un problema per al museu.

A més, cal destacar la presència que el director del museu, Jorge Wagensberg, té en diversos mitjans de comunicació, on apareix en qualitat d'especialista científic, contribuint a la notorietat del museu.

Finalment, un aspecte interessant a retenir és el fet que el museu ha hagut de treballar intensament per difondre el seu nou nom. El pas de "Museu de la Ciència" a CosmoCaixa es va fer aprofitant el ressò de la campanya d'obertura (únic moment en què el museu ha realitzat una campanya de televisió). En aquell moment, i durant un any, el museu es va difondre com a "CosmoCaixa, el nou museu de la ciència". La campanya ha donat bons resultats. Actualment

l'única confusió prové d'un petit segment de públic que barreja el CosmoCaixa amb el CaixaForum, l'equipament de l'obra social de la Caixa dedicat a les arts plàstiques, inaugurat recentment també a Barcelona (àrea de Montjuïc).

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

La inauguració del Centre es va fer coincidir amb una important actuació de cara a captar públics. A més de diverses campanyes publicitàries (amb anuncis a televisió inclosos) es va decidir que el museu seria gratuït entre la data de la inauguració (25/09/04) i el 9 de gener de 2005. Aquesta actuació, que va tenir un gran èxit i difusió entre els mitjans de comunicació, va permetre que el públic general tingués constància que el museu havia reobert les seves portes. En aquests tres mesos i escaig, quasi un milió de persones van visitar el Centre.

A més d'aquesta campanya inicial, el museu porta a terme diverses activitats de cara a la captar nou públic. Un d'aquests públics és l'escolars, importantíssim en la política de l'Obra Social de la Caixa i per extensió, del CosmoCaixa (l'any 2005 es van atendre 6.355 grups escolars). La difusió vers aquest tipus de públic passa per l'organització de diverses activitats que es comuniquen a escoles i professors. Es tracta, habitualment, d'un públic de professors fidels (repeteixen experiència) amb grups captius (escolars).

**HAY QUE VERLO. HAY QUE VIVIRLO.**



Ven a descubrir **COSMOCAIXA, EL NUEVO MUSEO DE LA CIENCIA** de la Fundación "la Caixa". Un museo diferente, situado en el mismo lugar de siempre pero ampliado y rediseñado para poder ofrecerte mucha más ciencia.

ENTRADA AL MUSEO GRATUITA  
HASTA EL 9 DE ENERO DE 2006

91 221 58 181 19 176

Parcours de la Generalitat de Catalunya (sección del Museo, sala a la plaza de J. F. Kennedy)

Tramvia 51

Parada por la calle Escala Carles, 40 (Parada Limitada).  
Autobus: Ruta de 100 minutos de CosmoCaixa.

Museo de Ciències - Avinguda del Tibidabo  
Servicio de Atención al Visitante 93 211 89 93  
Servicio de información de la Fundación "la Caixa" 93 22 26 46

**COSMOCAIXA**  
BARCELONA

Fundación "la Caixa"

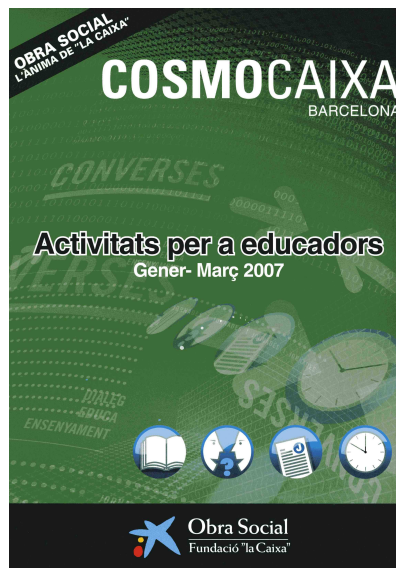
Imatge 17.- Anunci publicat a la premsa (pàgina completa) amb motiu de la inauguració del museu. Noti's com en el text, en majúscula, parla de "CosmoCaixa, el nou museu de la Ciència). Una estratègia per difondre el nou equipament com una continuació del Museu de la Ciència (*La Vanguardia* 03/10/04, pàg. 7)

Un altre camp és el de les activitats familiars, amb visites guiades i activitats per a nens. En aquest sentit destaca el fet que el museu disposa d'un espai específic per al públic infantil de tres a sis anys ("el click dels nens") i un altre per al públic de set a nou anys ("flash"). En ells s'explica als nens, mitjançant experiments lúdics, algunes de les temàtiques del museu. Per al públic de secundària, el museu organitza "Els matins del museu" per iniciar els nens en el mètode científic. Per últim, dins d'aquest grup d'activitats, també existeixen els recorreguts "Explora el museu", en què es convida els nens (i familiars) a descobrir determinats aspectes de la ciència.

Pel que fa a la gent gran, el museu organitza un seguit d'activitats participatives (conferències, visites guiades) per atreure aquest tipus de públic.

A nivell més general, el museu també organitza activitats de cara a públic que vulgui aprofundir un determinat tema: conferències, cicles de cinema o debats temàtics. S'intenta que les temàtiques tractades tinguin certa relació amb les exposicions temporals o principis presents en la col·lecció permanent.

Per últim, en els actes de caràcter especialitzat com poden ser les grans conferències de temàtica científica, la cerca de nous públics és constant, donada l'especificitat de cada una de les activitats.



Imatge 18.- Material promocional de diverses activitats que el CosmoCaixa dirigeix a públics concrets. De dalt a baix i d'esquerra a dreta: gent gran, educadors i públic que vol ampliar coneixement. (font: col·lecció personal de l'autor)

Una altra política, relacionada amb l'anterior, és la que es dirigeix a fidelitzar els diferents públics. En aquest sentit, les exposicions temporals són la principal eina per aconseguir que el públics repeteixi la visita. El Centre acull diverses exposicions temporals, algunes de gran format, altres més reduïdes (encara que no existeix cap diferenciació oficial entre aquests dos tipus d'activitats). El número d'exposicions organitzades varia d'un any a un altre. L'any 2005 se'n van organitzar dues. Destaca l'exposició sobre el centenari de Jules Verne (organitzada, a més a més, dins dels actes de l'Any del Llibre i la lectura de l'Ajuntament de Barcelona) en què es proposava una ruta Verne per descobrir, en la col·lecció permanent, els experiments dels que parla Verne en la seva obra. Un exemple d'activitat que pot ajudar a portar el visitant de l'exposició temporal a la permanent.

De cara a dinamitzar les visites i dotar-les de major espectacularitat, s'han inclòs els coneguts com a "shows de la ciència": activitats que es realitzen a l'interior i a l'exterior del museu per explicar, amb llenguatge teatral, alguns principis científics.

Un altre aspecte desenvolupat pel museu de cara a augmentar el número de visitants és el treball amb l'accessibilitat. La situació perifèrica del museu, la inexistència de metro a proximitat, així com el fort desnivell que s'ha de superar des de l'estació de ferrocarril més pròxima, condicionen l'accés. Per aquest motiu el museu ha treballat intensament en el camp de l'accessibilitat. Dins d'aquestes

accions cal destacar que des de febrer de 2007 es va aconseguir que una línia de bus recorregués el trajecte entre l'estació de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya i l'entrada del museu. Igualment s'ha desenvolupat una important senyalització a l'estació esmentada per mostrar el recorregut per arribar al museu. Així mateix, conscient de la importància del transport privat, s'ha arribat a un acord amb un pàrquing pròxim que ofereix la possibilitat als visitants del museu d'aparcar per un euro l'hora.

El museu també ha desenvolupat dos tipus d'iniciatives innovadores en el context de Barcelona, que poden suposar la captació de nou públic: la possibilitat de realitzar aniversaris al museu i la *targeta amiga*. La primera acció va sorgir de la constatació que determinats pares celebraven l'aniversari dels nens al Museu. L'activitat inclou una visita a les activitats del museu i un berenar. Tot i que hem constatat aquest tipus d'activitats en d'altres museus, especialment a París, no sembla que hagi existit una inspiració directa en l'activitat, sinó que ha estat fruit d'una evolució en paral·lel. La segona opció, la *targeta amiga*, inclou la possibilitat de visitar el museu un número il·limitat de vegades l'any, així com reduccions en les activitats, la botiga i la cafeteria del museu. El seu preu, 3€ d'inscripció i 5€ de quota anual (3€ joves i 12€ familiar) és realment atractiu. Es tracta d'una iniciativa que pretén contribuir a fidelitzar el públic. Les dues accions començaran a desenvolupar-se de manera potent el 2007.



Imatge 19.- Tríptic promocional de la targeta de fidelització de la institució; una de les poques a Barcelona que han apostat per aquest instrument (font: col·lecció personal de l'autor)

Finalment, val la pena apuntar que el museu ha intentat distribuir els fluxos de visitants, actualment concentrats al cap de setmana, tot al llarg de la setmana. Aquesta política no ha tingut èxit, excepte en els diferents actes puntuals (conferències o debats) que sí que han aconseguit atreure públic entre setmana. El fet que aquests darrers se celebrin, de forma sistemàtica, a partir de les set del vespre hi ha jugat un paper important (permet l'accés a la població treballadora).

#### **4.- Polítiques econòmiques**

La informació referent a aquest punt es troba centralitzada per l'obra social de "la Caixa" i és de caràcter intern i restringit. No ha estat possible accedir a aquesta informació.

#### **5.- Avaluació dels resultats**

Tot i la seva joventut, el museu porta a terme diferents tipus d'estudis entre els visitants. Així, es pot observar com aproximadament la meitat dels visitants són locals (àrea de Barcelona, 48%) i com la presència de gent de fora de Catalunya és limitada, ja que representen únicament el 18% dels visitants.

Aquestes xifres són similars a les que existien abans de la renovació. La principal novetat observada resideix en l'augment de les visites d'estrangers (tot i que la seva presència continua sent escassa). És cert que aquest públic ja existia anteriorment, principalment procedent del sud de França, però el nombre no era tan elevat com ara. En aquest sentit, es té la sensació que més que un augment quantitatiu, el gran salt ha estat qualitatiu. Si abans els estrangers venien a Barcelona i "es trobaven" que existia el Museu de la Ciència, ara visiten el CosmoCaixa coneixent d'antuvi la seva existència. Per altra banda, el que era la part nuclear de l'audiència del centre, el que podríem anomenar "joventut" (entre els 15 i els 35 anys aproximadament), també ha augmentat.

Per tipologies de públic, obtingudes a partir de l'entrada utilitzada, se n'extreu que el més nombrós és l'anomenat públic general, que es considera el 79% dels visitants. El segueixen el públic escolar, amb vora un 14'7% de les visites, i el públic que participa en activitats familiars, amb un 2'5%. La resta de públics són testimonials: un 1'3% pertanyents a institucions, 1'2% a col·lectius "la Caixa", un 0'6% a gent gran, un 0'3% a públic especialitzat i un 0'3% a joves.

Pel que fa als atractius, el 41'2% visiten el museu per la col·lecció permanent, el 52'2% per les exposicions temporals i 6'6% per les activitats.

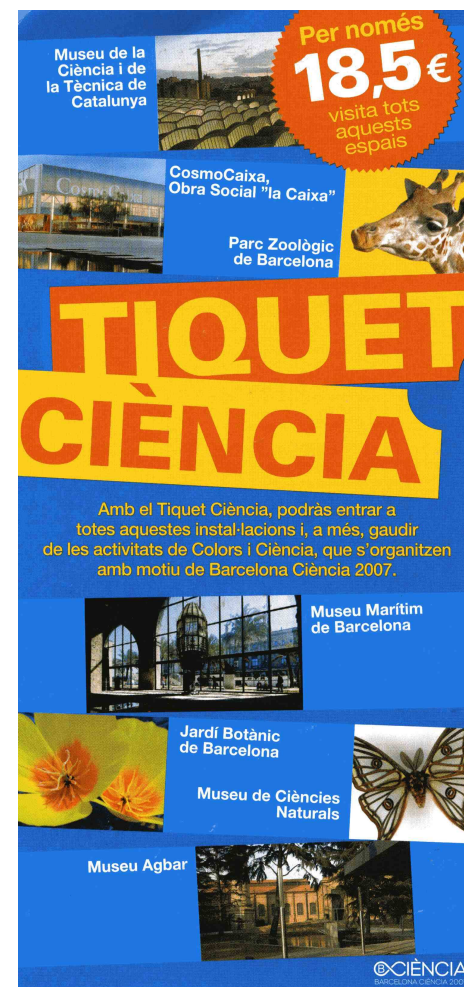
#### **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

A nivell de col·laboracions destaquen, lògicament, les existents entre el CosmoCaixa Barcelona i el CosmoCaixa Madrid, freqüents, tant en l'organització d'activitats, com en la d'exposicions (per exemple l'any 2005 entorn als actes de l'Any de la Física). Igualment la institució també col·labora amb diversos centres socials i culturals que l'obra social "la Caixa" té a Catalunya, sobretot amb cicles de conferències com "Els vespres de la ciència" (presentats primer a Barcelona com "Els vespres del museu" i posteriorment, en diverses ciutats catalanes).

El centre també col·labora, tal i com ja hem apuntat, en diverses activitats puntuals organitzades per l'Ajuntament de Barcelona: Any del Llibre i la lectura (2005), Fòrum Universal de les Cultures (2004) o festes majors.

Ara bé, la col·laboració més destacada és la de l'anomenada Tiquet Ciència, sorgit amb motiu de la proclamació de l'any 2007 com Any de la Ciència a Barcelona. Aquest tiquet permet per 18'5€ l'entrada gratuïta al CosmoCaixa, així com al Museu Nacional de la Ciència i la Tècnica de Catalunya (amb seu a Terrassa), al d'Aigües de Barcelona (amb seu a Cornellà de Llobregat), al Museu de Ciències Natural (seccions de Zoologia i Geologia), al Museu Marítim, al Zoo i al Jardí Botànic (aquests darrers a Barcelona). Igualment, amb motiu de l'any temàtic, els anteriors museus van organitzar, de forma alterna, un programa d'activitats entorn als "Colors de la ciència", que va portar cada mes tot un seguit d'activitats en un centre diferent. Es preveu que el Tiquet Ciència continuï vigent un cop acabada la celebració del 2007.

El CosmoCaixa també basa una part de la seva promoció en la col·laboració internacional, especialment en el camp de la creació d'una nova museologia. En aquest sentit n'és un bon exemple el curs de museologia que organitza el Centre. Si abans de la renovació tenia entorn a vint inscrits anuals, actualment, amb una visió més internacional, en té dos-cents.



Imatge 20.- Tríptic promocional del Tiquet Ciència, on el CosmoCaixa hi participa de forma activa (font: col·lecció personal de l'autor).

Pel que fa a la competència, es considera que només és visible en determinats camps, com per exemple en la dificultat per aconseguir que els diferents mitjans de comunicació es facin ressò de les activitats que organitza el CosmoCaixa, molt especialment en la secció d'agenda.

## **7.- Projectes futurs**

Els pocs anys de vida de la institució en la seva forma actual fa que tot just es comenci a parlar de projectes futurs. Un d'aquest seria la creació d'activitats enfocades al públic jove, aspecte en el qual el museu comença a treballar.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

El CosmoCaixa és, segurament, un dels museus més dinàmics de Barcelona i com a tal té una sèrie d'iniciatives que mereixen ser tingudes presents. En primer lloc, no s'ha de passar per alt que el Centre gaudeix de total autonomia en el camp científic, però està subjecte als serveis centrals de la fundació "la Caixa" per determinats aspectes de la seva gestió comunicativa. Aquest fet pot arribar a suposar, en determinats moments, una manca d'agilitat, però també permet que el museu tingui accés a uns recursos comunicatius molt superiors als que podria tenir per les seves pròpies característiques.

Un clar exemple d'aquest fet en va ser la campanya inaugural, que va comptar amb una important presència publicitària (inclosos anuncis en televisió), poc habituals en els equipaments culturals. A més, la campanya no només va servir com a targeta de presentació del nou museu, sinó que va fer visible en canvi de nom, de Museu de la Ciència a CosmoCaixa. Aquest procés, poc habitual, obeïa a una clara voluntat de promocionar l'entitat d'estalvi, i no sembla que hagi suposat un problema d'identitat ni de confusió amb l'altre gran equipament que la fundació "la Caixa" té a Barcelona (CaixaForum).

La campanya d'inauguració (juntament amb altres iniciatives posteriors) també va servir per a captar un nou públic, que gràcies a campanyes de fidelització (entre elles la recent instauració d'un carnet que permet realitzar tantes visites com es vulgui) han aconseguit que el centre disposi d'un cert públic fidel.

De fet, en la captació de nou públic, val la pena assenyalar la cerca constant d'interrelacions entre activitats puntuals i col·lecció permanent, que permet que un determinat visitant, atret per un aspecte concret del museu (sigui temporal o permanent) s'interessi per altres aspectes del museu.

Igualment en aquesta línia val la pena assenyalar el treball realitzat de cara a l'accessibilitat del centre, situat en una posició perifèrica



de la ciutat. Per aquest motiu s'ha treballat per aconseguir una parada de bus (que no de bus turístic), s'han senyalitzat els itineraris i s'ha arribat a un acord amb un pàrquing proper de cara a oferir preus assequibles als visitants. Un seguit d'activitats que han suposat molta feina, però que han aconseguit que millori l'accessibilitat del centre.

Un altre element a destacar és el fracàs de la iniciativa de distribuir els visitants al llarg de la setmana. Aquesta iniciativa únicament ha tingut èxit en les activitats temporals programades entre setmana, en gran part per realitzar-se en horari de tarda-nit. Una situació que permet l'accés de gent que treballa. Aquest fracàs demostra les dificultats, ja constatades per molts altres equipaments, per distribuir els visitants tot al llarg de la setmana, fet que posa en dubte la possibilitat real d'aconseguir aquest objectiu.

Finalment cal assenyalar que el Centre ha constatat un augmentat del coneixement del públic estranger. Aquest fet no es deu a cap campanya especial, sinó que és fruit d'un pacient treball de comunicació a través de congressos, cursos (com el dedicat a la museologia) presència de personal del museu o contactes que el Centre ha portat a terme en els últims anys, amb reconeixements importants.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

Departament de comunicació (2004) *CosmoCaixa Barcelona Dossier de premsa* Barcelona, Fundació "la Caixa".

Obra Social "la Caixa" (2006) *Informe anual 2005* Barcelona, Obra Social "la Caixa"

*Activitats Familiars Gener – Febrer – Març 2007* (2006) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*Aquí, planeta terra* (2006) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*CosmoCaixa Barcelona* (2005) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*CosmoCaixa Barcelona. Activitats per a Educadors. Gener – Març* (2006) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*CosmoCaixa Barcelona. Activitats per a Grans. Gener – Febrer – Març* (2007) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*CosmoCaixa Barcelona. Agenda 2007. Gener – Febrer – Març* (2006) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*CosmoCaixa Barcelona. Agenda 2007. Abril – Maig – Juny* (2007) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*CosmoCaixa Barcelona. Informació d'activitats, preus i horaris* (2006) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*Els cursos del museu 2007* (2007) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*Els vespres del museu* (2006) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*Fes festa, fes ciència!* (2007) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*La Laia, exploradora científica* (2007) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*Festes de Santa Eulàlia. Del 3 al 13 de febrer de 2007* (2007) Barcelona, Ajuntament de Barcelona. Document promocional

*Mart Terra. Una anatomia comparada* (2006) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*Targeta amiga CosmoCaixa Barcelona* (2006) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*Visca la diferència!* (2007) Barcelona, Obra Social Fundació "la Caixa". Document promocional

*Tiquet ciència* Document promocional

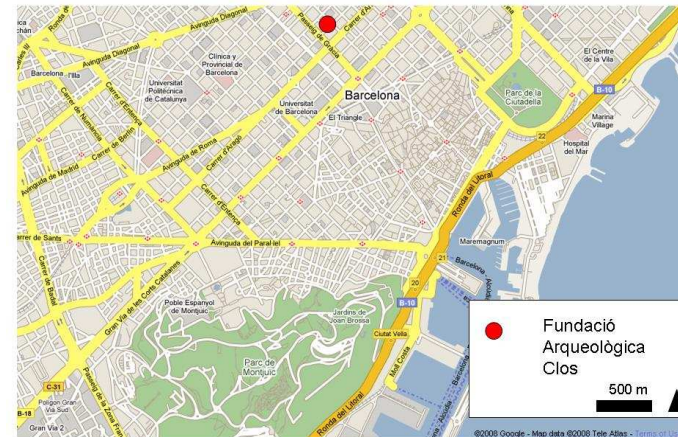
[obrasocial.lacaixa.es/centros/cosmoaixabcnmuseo\\_ca.html](http://obrasocial.lacaixa.es/centros/cosmoaixabcnmuseo_ca.html)  
(12/02/2007)

Entrevista amb Anna Coll. Responsable de planificació.  
CosmoCaixa. 10/04/07

# B10

## FUNDACIÓ ARQUEOLÒGICA CLOS – MUSEU EGÍPCI

Localització:	Barcelona (Eixample)
Temàtica	Antiguitats egípcies
Propietari:	Privada
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Fundació Arqueològica Clos
Número de treballadors:	14 (més monitors i guies)
Pressupost (2007):	2.000.000
Autofinançament (2007):	100%
Tarifes (2007):	7 €
Horaris obertura:	10 hores diàries (4 els diumenges) 7 dies a la setmana
Visitants anuals (2006):	300.232
Procedència:	-



## 1.- Presentació

La Fundació Arqueològica Clos – Museu Egipci de Barcelona és una entitat cultural privada, dedicada a la investigació, l'estudi i la difusió de l'antic Egipte. En aquest sentit és pot considerar un cas força excepcional en el context museístic espanyol. Nascuda l'any 1993 per iniciativa de l'hoteler Jordi Clos, l'any 2000 va inaugurar la nova seu en un edifici central de Barcelona, tot conservant part de les peces originals en els hotels de la cadena del propietari (primer emplaçament del museu). La seu actual disposa d'espai per exposició permanent, exposició temporal i aules d'estudi, a més de cafeteria, botiga i biblioteca.

Tot i que s'analitza en aquest estudi, la Fundació Arqueològica Clos disposa, a més de l'espai central de Barcelona, d'un campus arqueològic, situat a Palau Solità i Plegamans (pròxim a Barcelona). En aquest campus es porten a terme diversos tallers, cursos i casals d'estiu, d'un o diversos dies de durada, pensats de cara al públic infantil i juvenil.

En l'àrea acadèmica, la Fundació porta a terme les seves pròpies excavacions a Egipte (en col·laboració amb diverses universitats), així com l'edició d'una revista i de diversos llibres. En el camp més educatiu destaca l'existència, des de l'any 2001, de l'Escola d'egiptologia, primer centre privat d'ensenyament egiptològic

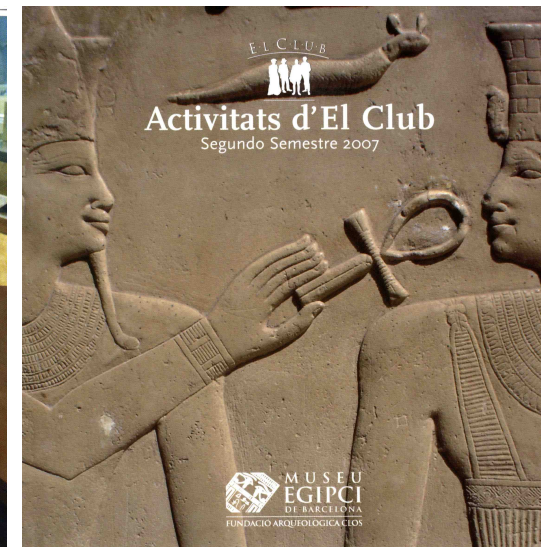
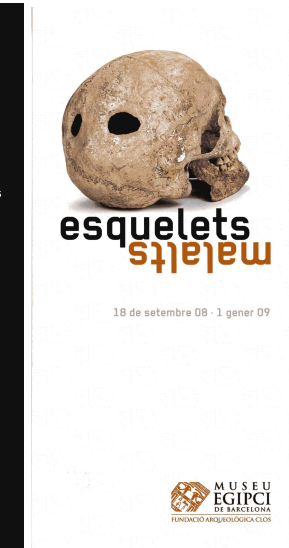
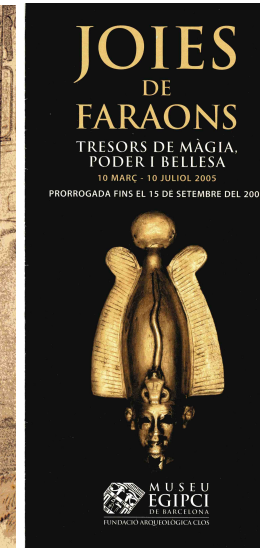
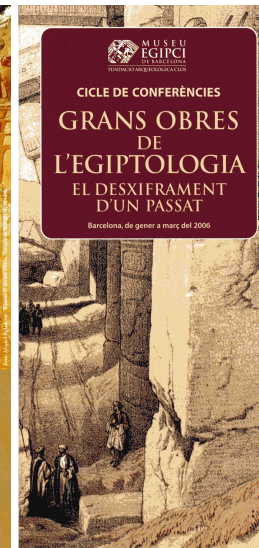
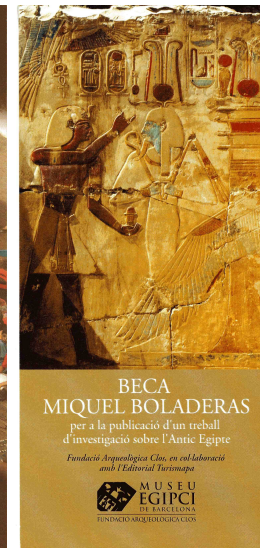
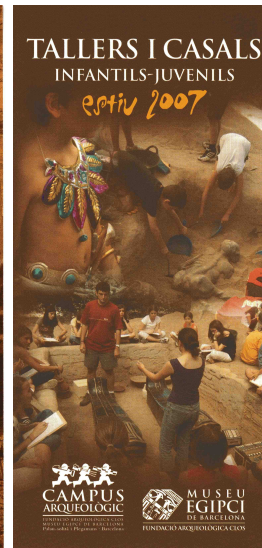
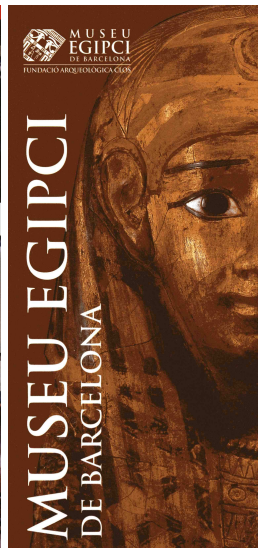
superior de l'Estat, que fins al 2007 havia tingut uns dos-cents alumnes en els seus cursos i màsters.

Finalment cal destacar que la Fundació també disposa d'una agència de viatges (Arqueotravel) i d'una companyia teatral que realitza, entre altres, les visites dramatitzades (Philae Theatrum).

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

A nivell de promoció, l'element més destacat del museu és el fet que ha descartat apostar de forma exclusiva per la publicitat per centrar-se en altres instruments. Entre aquests instruments hi ha la *publicity*, gràcies a la qual es difonen especialment les activitats puntuals, així com el treball amb guies turístics de cara a que coneguin el museu i el difonguin entre els grups que guien. Ara bé, l'instrument més rellevant és la base de dades de persones interessades en la temàtica egípcia que el centre ha constituït en els últims anys. Les persones incloses en aquesta base de dades reben informació, en diversos suports, de les activitats del centre, fet que li permet dirigir-se amb informació específica a un públic receptiu.

Més enllà d'aquesta base de dades la comunicació del museu és voluntàriament generalista i es marca per objectiu arribar al major número de públic possible. Per aquest motiu s'aposta per missatges clars, que posen l'accent en el caràcter divulgatiu.



Imatge 21.- Diversos exemples de la interessant producció de material promocional del Museu Egipci. Destaca especialment el fet que cada publicació es dirigeix a un públic concret. En el sentit de les agulles del rellotge: anunci per al públic habitual del museu (*Museus de Barcelona*, Abril - Setembre 07, Contraportada interior), tríptic d'informació del museu (públic general), casals d'estiu (públic infantil), beca de recerca i cicle de conferències (públic especialitzat), exposicions temporals (públic puntual), activitats del Club (fidelització) i programa educatiu (escoles) (font: col·lecció personal de l'autor).

En aquest sentit, en les exposicions temporals, la promoció acostuma a iniciar-se, de manera puntual, entre quatre i sis mesos abans de la mostra (tot i que aquest període varia enormement) per anar creixent fins a la inauguració. Posteriorment, la promoció decreix fins al final de la mostra, quan s'envia una nota de premsa amb els resultats de l'exposició. En les exposicions es busca que el títol de la mostra sigui impactant, per arribar al major públic possible. El títol s'acompanya d'un subtítol, de caire més descriptiu i especialitzat.

Les exposicions també són un instrument de promoció fora de la seu. Les mostres itinerants, com és el cas de l'exposició "Egipte, el viatge a l'eternitat", presentada a Elx, permeten que públic forà conegui la seu barcelonina.

A nivell internacional, el museu difon les seves activitats en col·laboració amb Barcelona Turisme. A més, disposa de traducció de la seva *newsletter* a l'anglès (a més del català i el castellà). Una aposta que aporta presència i reconeixement en mitjans especialitzats internacionals. En aquesta mateixa línia, es pot situar l'assistència de personal relacionat amb el museu en congressos acadèmics, on es presenten els resultats de les recerques desenvolupades. Finalment, en el camp de la promoció "internacional", hem d'apuntar que el museu lliura una entrada gratuïta a totes les persones que s'allotgen als hotels Derby, del

mateix propietari que les col·leccions del museu. Aquesta iniciativa, que té un èxit important, no aporta ingressos al museu, però suposa un important instrument per donar-se a conèixer entre el públic turista.

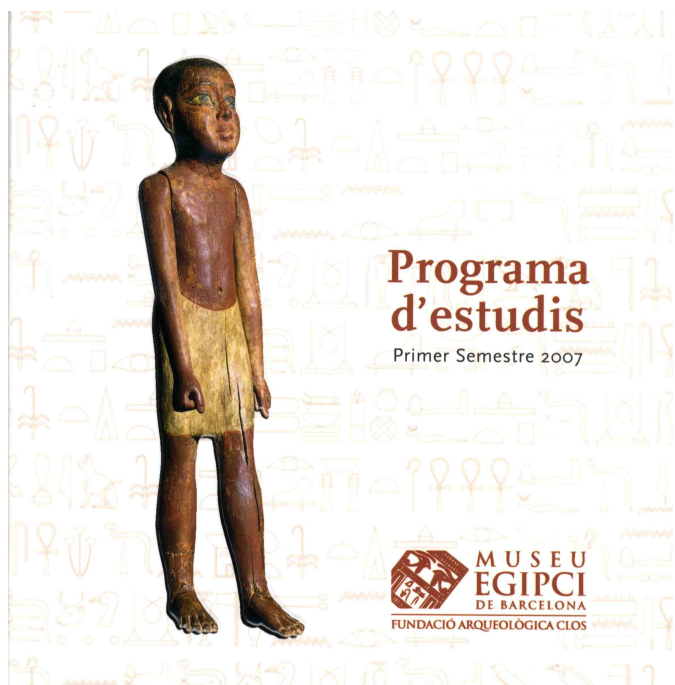
Per tant, un seguit d'actuacions interessants i de qualitat, com demostra el fet que la comunicació de la Fundació Arqueològica Clos obtingués, l'any 2004, el Premi Catalunya de Comunicació i Relacions Públiques, atorgat per l'Associació Catalana de Comunicació i Relacions Públiques.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

Un dels principals objectius del Museu Egipci és la fidelització dels visitants, fet que s'aconsegueix de manera prioritària a través de les activitats dinamitzadores. Aquesta aposta ha anat en augment en els últims anys, especialment des de l'any 2003.

Un exemple d'aquestes activitats són les visites guiades. A més de les tradicionals vistes guiades, existeixen visites "especials": teatralitzades, nocturnes o amb degustació d'aliments presents en l'antic Egipte. L'any 2006 van participar-hi 1.839 persones. Aquesta activitat ajuda a què el visitant obtingui un major grau de satisfacció, fet que repercuteix positivament en el museu.

En aquest mateix camp també s'aposta per les exposicions temporals i les activitats incloses en el programa d'estudis (de pagament). A tall d'exemple la programació del segon semestre de 2007 incloïa dinou cursos, amb un total de noranta-tres conferències (des de cursos d'iniciació a cursos d'especialització). L'any 2006, 11.950 persones van participar en les diverses activitats incloses en el programa d'estudis.



Imatge 22.- Programa d'estudis del museu, on es recullen les diverses activitats que s'hi porten a terme de forma periòdica (font: col·lecció personal de l'autor)

Igualment, de forma puntual, alguna de les mostres disposa d'activitats paral·leles que aconsegueixen una repercussió important. És el cas de l'exposició *Joies dels faraons* (10/03 al 10/07/05, prorrogada fins al 15/09/2005). Es va realitzar un seminari dirigit a estudiants de joieria on es van crear joies inspirades en les dels faraons. Posteriorment aquestes joies es van exposar al propi museu.

Així mateix, de cara a la fidelització del públic, existeix un club d'amics, que compta actualment amb entorn els 500 socis; una xifra elevada en comparació amb la dimensió del museu.

De cara al públic infantil es treballa, d'una banda, amb les habituals visites escolars, però també amb visites familiars, aspecte que es potencia en el període extraescolar. L'any 2006, 9.414 participants van gaudir d'aquesta opció, que incloïa una desena d'edicions del campus arqueològic i una cinquantena d'activitats puntuals més.

Pel que fa als turistes, el bus turístic es considera l'eina més important de captació, tot i que hi ha altres canals, tal com s'ha comentat anteriorment.

Finalment, un altre element a tenir present en la captació de nous públics és l'amplitud horària del museu, de les majors entre els centres estudiats. Aquest fet no només es tradueix en l'obertura tots els dies de la setmana (aposta que el museu aplica des de la seva

inauguració), sinó en la celebració d'activitats puntuals més enllà del seu horari d'obertura.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

El pressupost del museu és 100% autofinançat, gràcies als ingressos procedents de les entrades, de les activitats i de les aportacions de determinats patrocinadors. El mecenatge, individual o empresarial, és un altre dels aspectes que permet complementar el pressupost. El fet que el museu no sigui públic no suposa cap tipus d'impediment per arribar a aquestes fonts de finançament.

A més, el centre també cedeix espais una trentena de vegades l'any, incloent la possibilitat de tancar la totalitat del museu per un esdeveniment privat (fet impensable en els altres equipaments de titularitat pública). En aquest sentit, la terrassa del museu (oberta a un pati d'illa) és un dels espais més sol·licitats.

Finalment destacar que, voluntàriament, el centre ha descartat sol·licitar ajudes públiques, en entendre que podrien afectar la seva gestió.

#### **5.- Avaluació dels resultats**

El Museu porta a terme una petita estadística de visitants que permet fer un seguiment dels orígens i grau de satisfacció.

Generalment es tracta d'habitants de l'entorn de Barcelona, que es mostren satisfets amb la visita. També tenen una presència important els grups escolars (en edats entre 3 i 18 anys).

Més puntualment també s'han realitzat entrevistes entre els vianants que passaven per davant del museu. L'objectiu era conèixer la composició del públic que hi transitava. A més, els que responien a l'enquesta tenien dret a entrar al museu amb un 50% de descompte. Aquesta promoció va atreure un número relativament important de visitants.

#### **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

El museu ha desenvolupat diverses col·laboracions permanents amb institucions universitàries de diferents països (Catalunya, Alemanya) així com amb el Servei d'Antiguitats Egípcies. A més, puntualment porta a terme col·laboracions amb altres institucions, com el *Museo Egizio* de Torí o la Biblioteca de Catalunya, entre altres. També existeixen col·laboracions de caire més puntual, com per exemple l'establerta amb els cinemes Imax en motiu de la pel·lícula *Egipte al complet*.

Igualment existeix certa col·laboració amb la Fundació Gòdia (d'art medieval), amb qui el museu comparteix edifici. L'actuació més visible és l'entrada conjunta a les dues institucions. El seu èxit, però, és limitat.





Imatge 23.- Anunci de la col·laboració realitzada entre el Museu i els cinemes Imax (font: col·lecció personal de l'autor)

Pel que fa a la possible competència d'altres museus, el centre no la veu com a tal, sinó com un estímul per innovar. En aquest sentit es considera que un augment de l'oferta suposa també un cert augment de la demanda (com va mostrar, en el cas del museu, la celebració del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004). Malgrat aquest fet sí que es considera que en les activitats puntuals es pot parlar de competència. Des del museu s'ha constatat que en els últims anys, ha existit un augment molt important de les entitats museístiques (especialment amb l'arribada del CosmoCaixa i el

CaixaFòrum) i no museístiques (centres comercials) que realitzen activitats per als públics. Aquest fet pot portar a un col·lapse a mig termini, ja que el públic no podrà assistir a tots els actes. En aquell moment, la trajectòria i la qualitat seran els factors discriminants entre les ofertes que es mantindran i les que desapareixeran.

## 7.- Projectes futurs

Entre els projectes futurs del centre, a curt termini, hi ha el creixement, ja que els espais actualment destinats a biblioteca i espai d'exposicions temporals es perceben com insuficients. De totes maneres, la voluntat del centre de seguir sent un espai basat en la proximitat fa que actualment s'estigui plantejant, en intern, la manera d'abordar el creixement sense perdre aquesta característica.

## 8.- Resum dels elements més destacables

L'element més destacat de la Fundació Arqueològica Clos és la seva pròpia existència. El fet que sigui una fundació privada, autofinançada al 100% i sense ajudes públiques suposa una diferència important respecte a altres centres de tota l'àrea d'estudi. Aquesta característica no condiciona l'activitat del centre, que és comparable a la que poden desenvolupar altres equipaments culturals subvencionats.

En aquest sentit destaca l'aposta que el museu fa a nivell comunicatiu pel contacte amb guies turístics, poc habitual en altres equipaments barcelonins, però que segons els responsables del Museu Egipci aporten bons resultats.

Així mateix cal ressaltar les relacions que el museu manté amb el públic potencialment interessat per la temàtica del Centre, principalment a través d'una base de dades que permet enviar informació als inscrits. Aquesta comunicació, però, no és més que el reflex d'una aposta clara per la fidelització dels visitants, que es tradueix en la celebració de múltiples activitats dirigides especialment als amants de les antiguitats egípcies. En aquest sentit podem considerar que el Museu Egipci és, entre els museus estudiats i en proporció a les seves dimensions, un dels centres que desenvolupa més activitats i més diverses. Un element que condiciona i centra tota la seva comunicació.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

*Activitats d'El Club. Primer semestre 2005* Document promocional  
*Beca Miquel Boladeras per a la publicació d'un treball d'investigació sobre l'Antic Egipte* Document promocional  
*Cicle de conferències. Grans obres de l'egiptologia* Document promocional  
*Cicle de conferències. Mosaics. Art en pedra* Document promocional

*Descobreix l'antic Egipte al Campus Arqueològic* Document promocional  
*El banquet etern. L'alimentació a l'Antic Egipte* Document promocional  
*Esquelets malalts* Document promocional  
*Joies dels Faraons. Tresors de màgia, poder i bellesa* Document promocional  
*Mosaics. Romans de Síria. Pintura de Pedra* Document promocional  
*Museu egipci de Barcelona* Document promocional  
*Paraules divines. Dels jeroglífics a l'egiptologia* Document promocional  
*Premi Joaquim Casellas a la investigació de l'Antic Egipte* Document promocional  
*Programa d'estudis. Primer semestre 2006* Document promocional  
*Programa d'estudis. Primer semestre 2007* Document promocional  
*Programa d'estudis. Segon semestre 2007* Document promocional  
*Programa educatiu. A la descoberta de l'Antic Egipte* Document promocional  
*Programa educatiu. Excavem i descobrim l'Antic Egipte* Document promocional  
*Tallers i casals infantils i juvenils. Nadal 05 / Pasqua 06* Document promocional  
*Visites nocturnes dramatitzades* Document promocional  
  
*ArqueoClub Núm 8. Febrer 2007*

[www.fundclos.com](http://www.fundclos.com) (18/10/2007)

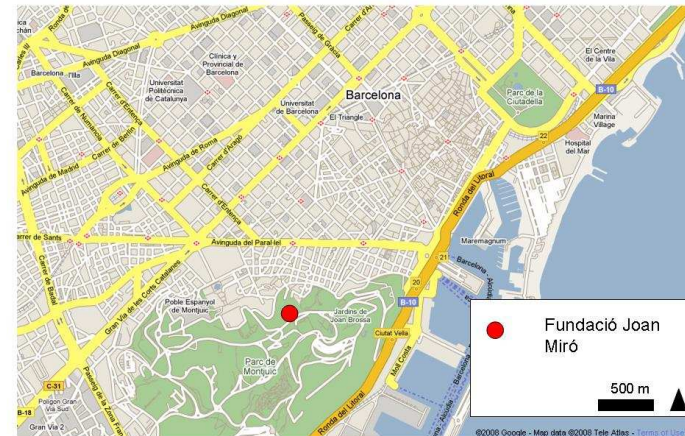
Entrevista amb Marta Giralt. Comunicació. Fundació Arqueològica  
Clos – Museu Egipci. 11/10/07

Mariàngela Taulé. Directora General. Fundació  
Arqueològica Clos – Museu Egipci. 10/10/07

# B11

## FUNDACIÓ JOAN MIRÓ

Localització:	Barcelona (Montjuïc)
Temàtica:	Obra de Joan Miró i la seva època
Propietari:	Fundació Joan Miró
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Fundació
Número de treballadors:	48 (sense restauració i sales) (comunicació 2'5).
Pressupost (2005):	5.706.399
Autofinançament (2007):	80%
Tarifes (2007):	7'5 €
Horaris obertura:	9 hores diàries 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2006):	540.360 (Visitants individuals)
Procedència:	70% Estranger 10% Català 15% Barcelona



## 1.- Presentació

La idea de crear la Fundació Joan Miró es remunta a l'any 1968, quan el propi Joan Miró va apuntar la necessitat d'un museu que permetés fer arribar a un públic general les noves tendències de l'art contemporani i garantir que les seves obres estarien a l'abast del gran públic.

La idea va tirar endavant l'any 1975, quan es va constituir la Fundació i es va inaugurar l'edifici que avui l'acull, obra de l'arquitecte Josep Lluís Sert. L'edifici, innovador, s'emplaça en plena muntanya de Montjuïc, amb una terrassa des d'on es gaudeix d'unes interessants vistes sobre Barcelona.

La Fundació la regeix un patronat amb presència de l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya, el Ministeri de Cultura, artistes, crítics i privats. Disposa també d'una associació d'amics.

L'edifici de la Fundació (ampliat diverses vegades tot mantenint l'esperit original) disposa de diversos espais per a les col·leccions permanents, exposicions temporals, centre de documentació, cafeteria, llibreria i botiga, a més d'un jardí d'estàtues exterior i de lliure accés.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La Fundació Joan Miró porta a terme diverses campanyes de promoció que es poden considerar "tradicionals": edició de material informatiu, potenciació de les relacions públiques i la *publicity* o la difusió de les col·leccions entre els turistes, habitualment a través de la presència en els hotels i les oficines de Barcelona turisme. L'únic aspecte a destacar és el fet que actualment el material promocional s'edita en català, castellà i anglès, tot i que anteriorment s'havia editat també en francès i japonès. Els elevats costos econòmics d'aquestes edicions, juntament amb la progressiva extensió de l'anglès com a llengua internacional, van aconsellar centrar la difusió en aquesta llengua.

Més enllà d'aquestes actuacions, la Fundació també porta a terme altres actuacions, com per exemple les campanyes realitzades a través dels mitjans de comunicació, especialment les posades en marxa amb motiu d'exposicions i activitats diverses de caràcter puntual (que complementen campanyes publicitàries puntuals, normalment d'àmbit local). Per portar a terme aquestes campanyes s'acostuma a arribar a acords puntuals amb diferents mitjans de comunicació. L'objectiu és que cada mitjà arribi al públic al que es dirigeix l'activitat. En aquest sentit destaca la mostra *Kawaii! El Japó ara* (Espai 13, 21/09 a 11/11/2007) que tenia com a empreses col·laboradores el diari gratuït ADN i la ràdio per internet Scannerfm, dos mitjans de difusió limitada, especialment la ràdio,

però que arriben a un públic jove que és el que es pretenia atreure. En aquest sentit, es pot considerar que l'aposta de la Fundació és segmentar la comunicació en funció de l'activitat: familiar (distribució en biblioteques, escoles), individuals (cartells, fulletons) o joves (internet), entre altres.

Concretament, en referència a les exposicions temporals, la Fundació acostuma a treballar en diverses etapes. A inicis de curs es realitza una roda de premsa en què es presenten el conjunt d'exposicions que tindran lloc. Posteriorment, entre un i dos mesos abans de la inauguració, es comença a comunicar determinats aspectes de l'exposició. Dues setmanes abans es comença la difusió. El dia abans de la inauguració es fa una roda de premsa i finalment, coincidint amb la inauguració, s'engega la campanya publicitària més important. A més, de forma puntual, quan la disponibilitat pressupostària ho permet, es porten a terme petites campanyes publicitàries de recordatori (normalment via premsa o ràdio). Igualment, de manera esporàdica, els últims dies de la mostra es realitzen campanyes per intentar captar públic d'última hora. És interessant assenyalar que els responsables de comunicació, a diferència del que es produeix en altres centres, tenen capacitat per influir sobre el títol i la imatge de les exposicions així com, puntualment, en la temàtica.

Aquesta aposta per la promoció de les exposicions temporals és recent: es va iniciar l'any 2005. Segons els responsables de la

Fundació, l'inici de les campanyes de comunicació s'hauria traduït en un augment de l'afluència d'entre 3.000 i 4.000 persones mensuals, tot i que aquestes xifres poden estar també condicionades per altres elements que la manca d'estudis detallats no permet individualitzar.

A nivell internacional, la promoció passa, bàsicament, per la potenciar la marca "Miró", tot i que ja es considera intensament difosa a nivell internacional. Més puntualment també es porten a terme promocions puntuals de la imatge de marca de la Fundació en revistes de companyies aèries (Vueling, Easyjet) o de transport marítim (Transmediterrània). Igualment mereix una ressenya el treball que és duu a terme actualment de cara a crear una guia dirigida al mercat xinès.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

La principal actuació que realitza la Fundació Joan Miró de cara a la captació de nous públics és l'aposta decidida per les activitats de caràcter puntual. Anualment acostuma a realitzar cinc exposicions temporals, així com múltiples activitats com dansa, cursos, música contemporània o teatre infantil.

A un nivell més innovador destaca l'aposta realitzada pel que es coneix com "espai 13", sala situada dins de la Fundació però que acull tot tipus d'activitat i, en especial, exposicions d'obres d'artistes

emergents. A partir del curs 2007 – 2008, l'espai va experimentar un clar canvi de rumb en la temàtica de les exposicions presentades. Durant els primers anys de funcionament l'espai va programar artistes catalans (ja amb la idea que contribuïssin a atreure públic local), aposta que es va perdre en els cursos 2005 i 2006, quan es van exposar obres d'artistes francesos. Actualment s'ha tornat a apostar per atreure el públic local, aquest cop a través de la temàtica de l'art urbà.

El canvi de política també ha afectat les modalitats d'accés a l'espai. Per aconseguir una major freqüentació s'ha creat una entrada individual (400 vendes el 2006) i un abonament específic, que permet visitar les cinc exposicions anuals de l'espai (20 vendes en el curs 2006 i 60 en el primer mes del curs 2007). Un altre element que dona idea de la difusió que ha assolit l'espai 13 és la repercussió que tenen les inauguracions. Mentre anteriorment hi assistien unes 40 persones de mitjana (contra 600 per les exposicions temporals) actualment hi van unes 250 persones. En línies generals els responsables de la Fundació consideren que la resposta d'aquesta nova aposta és important.

De fet, l'espai 13 s'emmarca dins d'una política més ambiciosa, pensada per fidelitzar públics joves. La direcció del Centre parteix de la constatació que les generacions que eren joves en el moment de la inauguració de la Fundació van anar al Centre per la novetat i canvi que suposava. En canvi, els públics posteriors no ha tingut

cap al·licient especial per apropar-s'hi, aspecte que es pretén canviar amb la nova política.



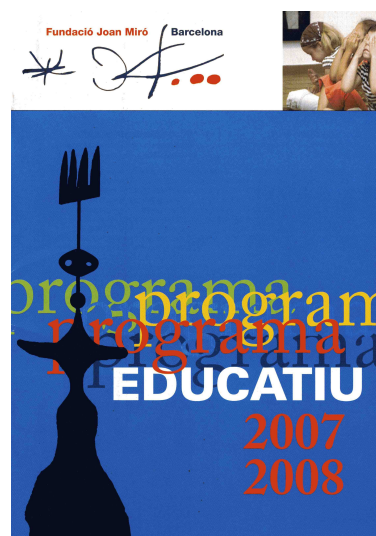
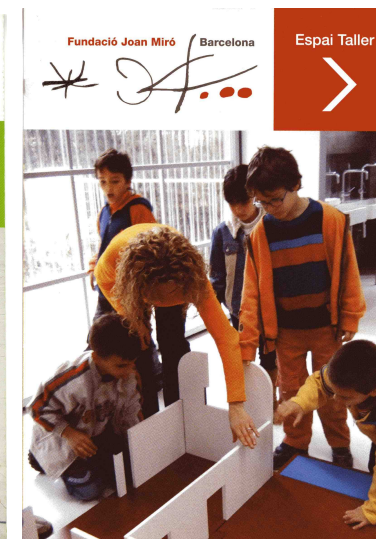
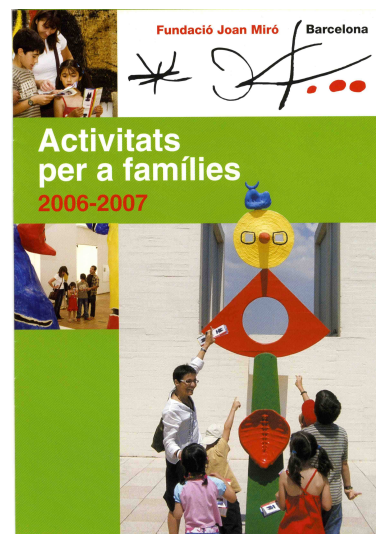
Imatge 24.- Exemple del material promocional editat amb motiu de l'exposició *Kawaii!*, dirigida majoritàriament al públic jove (font: col·lecció personal de l'auto).

Així, a més de l'espai 13, es treballa per mostrar la Fundació com un espai dinàmic de cara al jovent de la ciutat. Un exemple d'aquest fet va ser la celebració dels trenta anys de la Fundació, l'any 2005. Durant l'any de l'aniversari, tots els nascuts el 1975 tenien entrada

gratuïta, a canvi d'inscriure's en un registre. Aquest registre ha servit de base per a la difusió de les actuacions de la Fundació, especialment via *mailing* i la revista electrònica (700 persones inscrites a la base de dades). En aquest sentit va destacar especialment una festa celebrada el maig de 2005, dins del marc de l'aniversari, en que es van convidar, amb un gran èxit, tots els inscrits. Aquesta actuació, juntament amb altres actualment en marxa, ha de permetre canviar, en determinats cercles, la imatge del Centre.

Pel que fa a públics concrets, destaca el fet de rebre anualment uns 40.000 escolars. Tot i que la demanda és superior s'ha hagut de limitar per la configuració de l'espai expositiu, que no permet un nombre excessiu de visites escolars.

De cara a la captació de turistes, destaquen les diverses accions fetes en col·laboració amb Barcelona Turisme, amb accions al Bus Turístic (que aporta 6.000 visitants mensuals) o la Barcelona Card (3.000 visitants mensuals), així com les Mini Card (1.500 visites mensuals). Malgrat aquestes campanyes, es considera que el públic turístic que visita la Fundació és un públic informat en origen i a més, la figura de Miró és coneguda mundialment. Per tant, les accions de comunicació fetes a Barcelona cap al públic turista s'encaren a reforçar-ne la presència, més que no pas a donar-se a conèixer.



Imatge 25.- Tres mostres de la programació que recull les activitats encarades a la captació de nous públics. En el sentit de les agulles del rellotge: activitats familiars, espai taller (públic infantil) i programa educatiu (escoles) (font: col·lecció personal de l'autor).



Curiosament, un dels públics que més difícilment s'acosta a la Fundació és el públic espanyol, clarament per sota de la mitjana. Actualment s'està treballant per tal de trobar les possibles causes d'aquest fet i es pensa en la possibilitat, a mitjà termini, de realitzar campanyes específicament dirigides a aquest públic (en col·laboració amb el *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*).

A nivell més general, la Fundació també treballa amb altres iniciatives de cara a atreure altres tipus de públic. En aquest sentit destaca especialment l'obertura del Museu tots els dijous fins a les 21h30 de la nit, la promoció de les activitats puntuals, les diverses activitats dirigides al públic infantil (itineraris en família, tallers i molt especialment representacions de titelles durant els caps de setmana), la inauguració recent d'un nou espai – taller amb l'objectiu d'apropar l'art al públic o el reforç de l'associació d'amics (75€/any, 35€ per als joves).

Igualment, encara que no correspongui a una iniciativa de la Fundació, el fet que en els últims anys s'hagin renovat els jardins de la muntanya de Montjuïc, especialment els situats entorn al museu (el jardí Laribal es va renovar completament el 2002) ajuda a atreure nous visitants, que descobreixen, tot passejant, que la Fundació “no està tan lluny” del centre de Barcelona.

Malgrat aquest fet, és evident que l'emplaçament de la Fundació condiona la realització d'algunes activitats, especialment de nit,

quan l'entorn, poc habitat, genera sensació d'inseguretat; de fet, l'allargament de l'horari solar comporta un augment del número de visitants. Aquests fets suposen una barrera per determinades activitats que hom intenta superar amb la difusió de les bones comunicacions existents, especialment el funicular (situat a cinc minuts a peu de la Fundació). La idea base amb què es treballa és que, un cop es coneix l'emplaçament, la llunyania mental de l'espai desapareix.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

El pressupost de la Fundació Joan Miró acostuma a situar-se, en els últims anys, lleugerament per sota dels sis milions d'euros. Aquesta tònica va tenir una excepció, l'any 2004, quan amb motiu de la celebració d'una de les exposicions del Fòrum el pressupost va ser lleugerament més alt. Dels més de sis milions d'euros de pressupost del 2004, l'ajuntament en va aportar 360.600 i la Generalitat 300.000. L'aportació extraordinària amb motiu del Fòrum va ser 462.246€. La resta del pressupost el va aconseguir la Fundació de manera autònoma.

Curiosament, però, l'any 2004, de forma extraordinària, la Fundació Joan Miró va tancar l'exercici amb un dèficit d'uns 70.000€. Aquest dèficit va ser degut, segons la versió oficial, al cost extraordinari de l'exposició *La bellesa del fracàs / el fracàs de la bellesa*, organitzada amb motiu del Fòrum Universal de les Cultures

Barcelona 2004, així com a una sèrie d'obres extraordinàries. El normal és que la Fundació equilibri els resultats al final de l'exercici.

A part de les subvencions públiques, destaquen els diferents convenis de patrocini, puntual o permanents: l'any 2004 el BBVA va aportar uns 300.000€ per patrocinar una exposició i un seminari paral·lel, Fujifilm 5.640 i altres patrocinadors 26.500€. També a nivell de patrocini, però més recentment, la Caixa de Girona ha passat a finançar (per un període de 10 anys) el Premi Joan Miró, el més alt a nivell nacional, que premia una autor a mig camí entre emergent i consagrat.

La partida majoritària d'ingressos va correspondre a la venda d'entrades, amb 2.101.600€, seguits per les vendes de la llibreria que sumaven 1.954.300€. Ja a més distància figuren 228.700€ per cessions d'exposicions. La resta d'ingressos, menors, corresponen a altres conceptes, com les aportacions dels Amics del museu, els ingressos generats per l'auditori o els drets d'expertització.

Així mateix la Fundació disposa d'un catàleg de lloguer d'espais que, degut a les condicions imposades per a la conservació de les obres, limita bastant aquesta activitat. Com a exemple es pot citar el cas dels rodages. L'any 2005, de 83 sol·licituds rebudes únicament es van acabar realitzant 11 sessions, amb uns ingressos de 98.000€. La cessió d'espais és un dels camps en què es preveu continuar augmentant l'activitat, especialment a través de la

contractació d'una persona encarregada d'aquest aspecte. Actualment la Fundació acull una cinquantena d'activitats a l'any.

## **5.- Avaluació dels resultats**

A partir del 2007 s'ha inclòs un canvi en la comptabilitat dels visitants de la Fundació. Fins al 2006 es comptabilitzaven visitants individuals. A partir de 2007 es té presents cada una de les visites, en línia amb el que realitzen altres equipaments. Amb aquesta metodologia el número de visitants a l'exposició permanent ha estat de 429.063, 379.752 a les exposicions temporals i 47.478 assistents a activitats (dades referents als primers nou mesos de 2007). El sumatori d'aquests valors dona un total de 856.293 usuaris del museu, que es correspondrien a 463.561 visitants individuals. Una xifra similar als 424.236 visitants que el museu afirmava tenir en el mateix període del 2006.

Més enllà del recompte dels visitants, actualment les eines de les que disposa la Fundació per conèixer el perfil dels visitants són escasses i puntuals, fet que s'espera que canviï a partir de la incorporació, durant el 2008, d'una nova eina d'avaluació.

## **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

Les col·laboracions que porta a terme la Fundació Joan Miró es realitzen, de manera habitual, amb altres centres mironians

(especialment el de Ciutat de Mallorca), així com amb museus de titularitat municipal. Igualment el museu també participa a Articket, iniciativa que es valora positivament, més enllà de la pròpia posada en marxa del servei, per l'intercanvi d'experiències que ha permès entre els diferents equipaments.

Pel que fa a la possible competència d'altres equipaments, es considera que tots els museus són competència potencial, però que cada un és, en determinats aspectes, únic. En aquest sentit s'apunta que la principal competència pot venir per la programació de les activitats familiars, abundants actualment en molts centres i que poden no sempre tenir públic suficient.

## **7.- Projectes futurs**

A curt termini, el principal projecte de la Fundació és la renovació de la pàgina web per tal que serveixi de moderna carta de presentació. També es treballa per posar en marxa un sistema d'enquestes, realitzades a taquilla, que permeti conèixer millor el visitant. El sistema que sembla que finalment s'aplicarà serà el d'enquesta quantitativa a entorn del 5% dels visitants. Entre les preguntes que figuraran hi haurà la procedència o l'edat. La creació d'aquest mecanisme obeeix a la voluntat de la direcció de la Fundació i de la secció de comunicació de conèixer millor el públic.

A mitjà termini cal destacar el Pla de futur, establert l'any 2004, que marca les grans línies a seguir. Entre els elements més significatius d'aquest Pla destaquen el reforç de la imatge corporativa i la comunicació, la contractació d'una persona a temps complet dedicada a captar nous ingressos (tant públics com privats) i l'adaptació del número d'activitats a les possibilitats econòmiques de la Fundació (amb l'objectiu d'evitar el dèficit produït el 2004). Més recentment s'han incorporat a aquestes línies la potenciació del públic local, especialment a través de la nova línia d'actuació en l'espai 13.

Finalment, a més llarg termini, es treballa per potenciar la Fundació com a seu d'estudi de la vida i obra de Joan Miró. En aquest sentit és especialment rellevant la cessió al museu, per part de la família de l'artista, del conjunt de la biblioteca personal de Joan Miró, que complementa altres dipòsits, com e de la seva correspondència.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

Entre els elements més destacats de la Fundació Joan Miró figuren un seguit de recents i interessants actuacions en el camp de la comunicació, que han comportat un augment de visitants xifrat, pels responsables del centre, en entorn a 4.500 persones mensuals. A més d'aquest augment quantitatiu també és destacable l'augment qualitatiu aconseguit amb la clara aposta per la fidelització del públic jove. Un element més significatiu si es té present que la

Fundació és un dels pocs centres barcelonins que té accions de fidelització dirigides a aquest públic.

Igualment, a nivell de comunicació, es treballa per tal de trencar la barrera mental que suposa, especialment per al públic barceloní, l'emplaçament de la Fundació a la zona de Montjuïc. La promoció de les facilitats d'accés, especialment amb el funicular, així com les operacions de millora de la zona portades a termes per l'ajuntament, estan aconseguint que cada cop resulti més fàcil atreure el públic. Tot i aquest fet, en alguns moments, especialment en horari nocturn, encara hi ha certes reticències.

Ara bé, el més destacat a nivell de comunicació és el fet que es parteix de la base que el potencial visitant ja coneix l'obra de Joan Miró, per la qual cosa les accions s'encaren més a reforçar la presència de la Fundació que no pas a donar-se a conèixer. Una actuació que pocs museus es poden permetre. Malgrat aquest fet, resulta sorprenent la subrepresentació de públic espanyol què visita el Centre. Una constatació que preocupa els responsables, que treballen de cara a crear diferents iniciatives per tal d'augmentar aquest grup de visitants.

Finalment, a nivell organitzatiu, destaca l'alt percentatge d'autofinançament. Aquest fet suposa certs problemes pressupostaris en moments puntuals, com per exemple l'any 2004, quan el pressupost va tancar amb dèficit (un dels pocs centres

estudiats que reconeix que ha tingut dèficit en algun moment). Malgrat aquesta situació, la realització d'un pla de futur clar i realista aquell mateix any ha permès solucionar el problema i encarar el futur amb garanties importants.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

*Fundació Joan Miró. Barcelona* Document promocional

*Fundació Joan Miró. Barcelona. Activitats per a famílies* Document promocional

*Fundació Joan Miró. Barcelona. Espai Taller* Document promocional

*Fundació Joan Miró. Barcelona. Programa d'activitats setembre – desembre 2007* Document promocional

*Fundació Joan Miró. Barcelona. Programa educatiu* Document promocional

*Kawaii!! El japó ara* Document promocional

*Fundació Joan Miró (2005) Memòria i balanç de l'exercici 2004* Document mecanografiat

[www.bcn.fjmiro.es](http://www.bcn.fjmiro.es) (05/02/2007)

Entrevista amb Elena Damià. Cap de comunicació. Fundació Joan Miró. 10/10/07

# B12

## MUSEU D'ART CONTEMPORANI DE BARCELONA (MACBA)

Localització:	Barcelona (Ciutat Vella)
Temàtica:	Art contemporani
Propietari:	Generalitat de Catalunya – Ajuntament de Barcelona (edifici i funcionament) Fundació MACBA (Col·lecció)
Tipus explotació:	Consorti
Gestor:	Consorti MACBA
Número de treballadors:	40
Pressupost (2001):	9.010.000€
Autofinançament (2001):	16'3%
Tarifes (2007):	7'5 €
Horaris obertura:	Hivern: 8h 30 (10 els dissabtes i 5 els diumenges) 6 dies a la setmana Estiu: 9 hores diàries (13 dijous i divendres, 10 dissabtes i 5 diumenges) 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	365.497 exposició permanent 66.056 activitats
Procedència (2000):	41% Catalunya 17% espanyols 42% estrangers



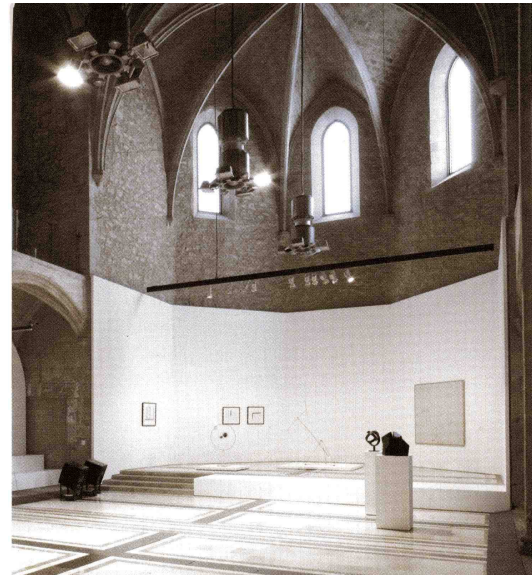
## 1.- Presentació

El Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) va ser inaugurat l'any 1995. Inscrit dins del pla conegut com *Del seminari al Liceu*, per dotar d'equipaments culturals el centre històric de Barcelona, havia de contribuir a la renovació del barri del Raval. A més, la seva inauguració, just després de la celebració dels Jocs Olímpics, obeeia a la voluntat municipal de mostrar que la ciutat encara tenia projectes importants, més enllà de l'esdeveniment del 92.

La creació del museu no va ser fàcil. El MACBA havia d'ocupar, originàriament, la Casa de la Caritat, espai on avui hi ha el CCCB. Ara bé, l'Ajuntament de Barcelona tenia interès en acollir un edifici de l'arquitecte Richard Meier i l'any 1985 es va decidir que Ciutat Vella n'acolliria un. Posteriorment, un any després, l'ajuntament encarregar una memòria per veure la viabilitat que l'edifici acollís el futur museu i l'any 1987 es creà la Fundació MACBA (amb presència de la iniciativa privada). Finalment, l'any 1988 es posà en marxa el consorci encarregat de gestionar el museu, amb la participació de Generalitat, Ajuntament i Fundació MACBA. Els anys posteriors es van veure marcats per la construcció del museu i la polèmica entorn a les col·leccions del futur centre (amb dimissió del director inclosa). Finalment, l'any 1995 s'inaugurà el museu.

El Centre disposa de diversos espais per a exposicions permanents i temporals, per a la realització de seminaris i projeccions de cinema. A més acull una biblioteca i una llibreria, així com una botiga.

Des de l'any 2006 disposa també de l'anomenada capella MACBA (l'antiga capella del Convent dels Àngels), situada a uns cent metres del museu i on tenen lloc diferents exposicions temporals.



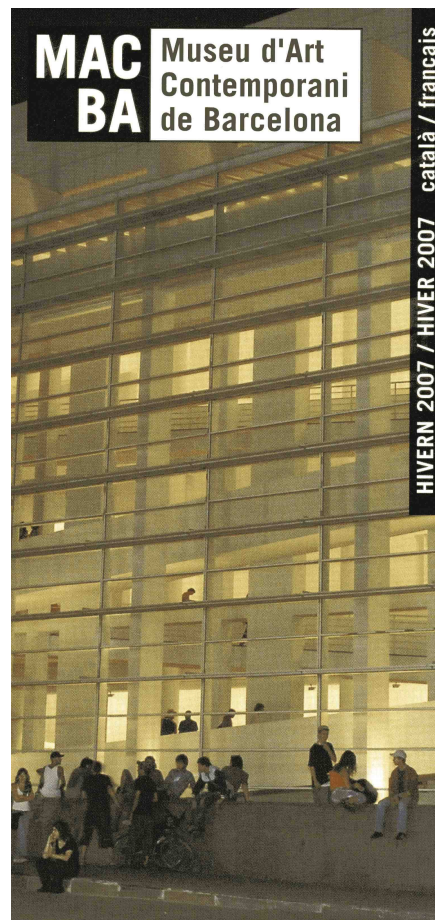
Imatge 26.- Interior de la sala d'exposicions temporals del MACBA, coneguda com la capella (font: vilaweb.cat)

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

El MACBA porta a terme diverses iniciatives en el camp de la promoció, sense que s'hagi constatat cap diferència significativa amb la realitzada per altres centres. Únicament mereix una menció especial la campanya realitzada amb motiu del desè aniversari del centre, l'any 2006, i que sota el lema "Deu anys, moment zero", va posar l'accent en la promoció de la institució i no només de les seves activitats puntuals, com és més habitual en altres centres. La majoria d'aquesta comunicació es va realitzar en l'entorn més immediat de Barcelona.

A nivell de premsa el museu es difon a través de notes per cada una de les exposicions temporals (unes set a l'any), a les que s'hi afegeix una convocatòria general per presentar, un cop l'any, el conjunt d'actes que es preveuen celebrar al llarg del curs.

Finalment, cal destacar que a nivell nacional i internacional la promoció acostuma a passar per la mostra de múltiples exposicions de producció pròpia en diferents ciutats del món. Aquestes exposicions ajuden a donar a conèixer, especialment entre el públic especialitzat, la seu barcelonina i han demostrat ser l'instrument més efectiu per arribar a aquest tipus de públic.



## PALAZUELO Procés de treball



15 desembre 2006 - 18 febrer 2007

Pablo Palazuelo (Madrid, 1915) és una de les figures clau de l'art espanyol de la segona meitat del segle xx que, malauradament, segueix sense gaudir del reconeixement internacional que mereixeria la seva obra. Les raons d'aquest desconeixement són diverses, però sobre tot és fruit d'una concepció dominant de l'abstracció excessivament línia, que arrenca amb les experiències postimpressionistes en el trànsit cap al segle xx i que als anys seixanta assolix les seves darreres conseqüències amb el minimalisme. Segons aquesta articulació de caràcter teleològic, l'abstracció és la culminació dels principis d'autonomia i de pura visualitat propis de l'art. L'hegemonia indiscutida d'aquest

MACBA Museu d'Art Contemporani de Barcelona

Imatge 27.- Portada de l'agenda d'activitats del museu (esquerra) i exemple de tríptic distribuït durant la visita (dreta) (font: col·lecció personal de l'autor).

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

Tal i com reconeixia el propi director de l'equipament, el públic del MACBA és força homogeni i està format per tres grans grups: el públic fidel; una sèrie de col·lectius que van i vénen en funció de les activitats i un seguit de públic ocasional, de composició heterogènia (grup que representa entorn a la meitat dels visitants) (Borja, 2006).

Les activitats del Centre s'organitzen pensant en aquests tres tipus de públics. La idea és que el públic fidel participará en gairebé totes les activitats. Els col·lectius, en canvi, respondran a estímuls de certs programes, que caldrà tenir presents. Finalment, de cara a la gran massa de públic (que inclou també públic internacional) es treballa en vistes a la seva educació en els camps artístics més innovadors. En aquest sentit són importants les visites guiades, que es troben a mig camí entre la contemplació prolongada de les obres i el passeig. Puntualment també es realitzen visites guiades que relacionen la visita a una exposició amb tours temàtics per la ciutat, fet que permet arribar a nous públics.

Finalment, a nivell de fidelització, es disposa d'una associació d'amics, promocionada de forma visible en tota la comunicació del museu.

### **4.- Polítiques econòmiques**

El pressupost del MACBA, l'any 2001, era de 9.010.000€. No ha estat possible accedir a dades més recents en aquest camp.

Aquell any, el 83'7% dels ingressos procedien de transferències pressupostàries de les administracions públiques consorciades. Els ingressos propis representaven el 16'3%. Dins d'aquest camp, la principal font eren la venda d'entrades, seguides del patrocini (que no arribava al 4%). Els ingressos derivats de les activitats comercials i els drets d'imatge sobre l'edifici (molt present en publicitat i que varien dels 1.100€ d'una sessió fotogràfica als 6.000 d'un rodatge) suposen un altra font d'ingressos.

Pel que fa referència a despeses, sempre de l'any 2001, el 40'9% s'esmerçava en retorn de préstecs (previsiblement heretats de la construcció del centre) i el 16'6% en despeses de personal (40 persones).

### **5.- Avaluació dels resultats**

No ha estat possible recopilar informació referent a aquest punt.



## **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

A nivell de col·laboracions el MACBA desenvolupa, bàsicament per veïnatge, una sèrie de col·laboracions amb el CCCB, que es poden considerar, però, purament puntuals. Igualment, el Centre participa en la iniciativa “articket”.

En l'apartat de possibles competències, es considera que per la temàtica del centre no existeix cap equipament similar que pugui comportar-li competència, ja que fins a un cert punt el MACBA és únic. En el cas concret del CCCB, veí del centre i responsable de múltiples activitats puntuals, es considera que són dues activitats complementàries, ja que el MACBA se centra bàsicament en les seves col·leccions, mentre el CCCB ho fa en temes més variats.

## **7.- Projectes futurs**

Entre els projectes futurs més immediats del museu hi ha la inauguració, prevista per a finals de 2007, de la biblioteca i Centre de documentació del museu. Aquest espai, que se situarà en el que es coneix com edifici pantalla (situat enfront del museu, entre la Capella MACBA i la seu del FAD), permetrà una millora evident d'aquest servei.

Igualment s'apunta la possibilitat d'incorporar, al llarg de l'any 2008, el Ministeri de Cultura als òrgans gestors del centre. Aquest fet

s'hauria de traduir en una aportació d'entorn a dos milions d'euros anuals per al museu, que permetrien un salt quantitatiu important per al Centre.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

Entre els elements més destacats del MACBA figura el seu emplaçament. És interessant assenyalar com la presència d'aquest centre en el Raval de Barcelona, juntament amb el CCCB i el Foment de les Arts Decoratives (FAD), ha pogut ajudar a atreure, tal i com es pretenia, una sèrie de tallers d'artistes. Un bon exemple n'és el catàleg de galeries que van participar en la jornada de portes obertes als tallers d'artistes organitzada per A-FAD (Artistes Artesans, del Foment de les Arts Decoratives) els dies 12, 13, 19 i 20 de maig de 2007. Dels 67 tallers oberts al públic (tots ells al districte de Ciutat Vella), 25 eren a l'entorn immediat (500m) del MACBA.

El canvi ha estat, a més, força ràpid, ja que s'ha produït en menys de deu anys. Ara bé, l'aposta agressiva que va representar el MACBA a nivell arquitectònic i de continguts no s'ha reflexat en altres activitats.

La promoció del Centre es pot considerar típica i fins i tot de poc nivell, passant quasi desapercebuda per al públic en general. Certament, la dificultat de les temàtiques tractades no ajuda a

arribar al gran públic, però tampoc pot ser considerada l'única responsable d'aquest fet. L'única excepció fou la celebració del desè aniversari, on sí que es va fer una certa promoció especial, tot i que de durada excessivament puntual.

Igualment, es troba a faltar una certa implicació del Centre amb el barri en què es localitza. Les potencialitats derivades de l'emplaçament del museu s'utilitzen pocs cops, essent fins i tot, en molts casos, ignorades; un element que seria convenient que canviés, tot i les dificultats que comporta apostar per aquest tipus d'actuacions.

Per últim cal apuntar que la recent incorporació de la coneguda com "capella MACBA" pot suposar, per la seva configuració més íntima i per la major agilitat que presenta, una excel·lent eina per obrir el museu al barri i a nous públics, transformant-se en l'avantsala a partir de la qual un número important de visitants podria fer el salt al museu en sí.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

Ajuntament de Barcelona (2007) *Tallers oberts '07* Barcelona, Institut de Cultura – Districte de Ciutat Vella.

Borja, Manuel a Pla estratègic de cultura de Barcelona (2006) *Nous accents 06. L'opinió de... Recull d'entrevistes* Barcelona, Pla estratègic de cultura de Barcelona

Marin, Marià & Codinach, Josep Ma. (2003) "Infraestructures i institucions culturals d'excel·lència a Catalunya" *Nota d'Economia* núm. 76 – 77, pàg. 51 – 63

Museu d'art contemporani de Barcelona (1997) *Macba. El museu pren forma. Memòria 1995 – 1996 (any inaugural)* Barcelona, MACBA.

Museu d'art contemporani de Barcelona (2006) *MACBA Museu d'art contemporani de Barcelona. Hivern 2007* Barcelona, MACBA.

*Ag. Agenda informativa del MACBA. Hivern 2007* Barcelona, Macba Document promocional

*Entra sense trucar. Lloguer d'espais 2007* Barcelona, Macba Document promocional

[www.macba.es](http://www.macba.es) (05/02/2007)

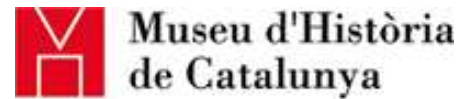
[www.tallersoberts.org](http://www.tallersoberts.org) (24/05/2007)

[w3art.es/06-07/2006/09/capella\\_macba.php](http://w3art.es/06-07/2006/09/capella_macba.php) (19/02/2007)

# B13

## MUSEU D'HISTÒRIA DE CATALUNYA

Localització:	Barcelona (Barceloneta)
Temàtica:	Història de Catalunya
Propietari:	Generalitat de Catalunya
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Departament de Cultura
Número de treballadors:	67 incloent els monuments cogestionats. 23 al museu, dels quals 6 a comunicació.
Pressupost:	1.753.791 (2003, últim any amb pressupost diferenciat del museu) 4.540.563 (2005, inclou monuments)
Autofinançament (2005):	30'8%
Tarifes (2007):	3€
Horaris obertura:	9 hores diàries, 4 dies a la setmana. 10 hores dimecres i 4h30 diumenges
Visitants anuals (2005):	293.141 museu 366.937 monuments 59.207 activitats
Procedència (aproximació):	70% Catalans 30% Fora de Catalunya



## 1.- Presentació

Situat al centre de Barcelona, en la seva façana litoral, el museu ocupa els antics magatzems generals de comerç del port de Barcelona, construïts entre 1894 i 1900. El seu contingut gira, en la seva exposició permanent, sobre la història de Catalunya: des de la prehistòria fins a les primeres eleccions democràtiques (1980). Ho fa, però, amb la particularitat de no tenir una col·lecció pròpia, fet pel qual basa la seva exposició en muntatges interactius i la presència d'unes poques obres prestades per altres museus. Tot i això, amb el pas del temps, el museu ha anat constituint una incipient col·lecció de peces històriques, principalment a través de donacions.

El Museu d'Història de Catalunya (MHC) va obrir les seves portes el 4 de març de 1996, després que el 1993 el Parlament de Catalunya votés, per unanimitat, la seva creació. La seva realització no va estar exempt de polèmica, en part degut al possible ús partidista que es podria fer de l'equipament. La inauguració del museu, pocs mesos abans de les eleccions, no ajudà a millorar la situació. Amb el pas del temps, però, la polèmica s'ha diluït.

Un element a tenir present és que el MHC no té personalitat jurídica diferenciada o independent de la Generalitat de Catalunya, sinó que forma part de la seva estructura, integrat dins del Departament de Cultura. És, en aquest sentit, l'únic de Catalunya que depèn

directament i de forma exclusiva de la Direcció General del Patrimoni Cultural. Tot i aquest fet, el museu gaudeix des de 1992 (situació a maig de 2007), d'un règim de gestió desconcentrada, que n'agilitza el seu funcionament.

Des del 2004 el museu gestiona la xarxa de monuments propietat de la Generalitat de Catalunya, amb edificis com el castell de Miravet, els monestirs de Sant Pere de Rodes i Santes Creus, la Seu Vella de Lleida, la cartoixa d'Escaladei al Priorat, la capella de Santa Àgata de Barcelona o la casa de Rafael Casanova a Moià, entre d'altres.

El museu disposa d'espai per exposició permanent i temporal, una botiga, una cafeteria, una biblioteca – mediateca i diversos espais preparats per a activitats de tipus vari.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció del MHC es basa en diversos suports que han anat evolucionant al llarg del temps. Malgrat aquest fet, disposem de la descripció del total d'eines de comunicació emprades pel museu l'any 1998 (Artimetria, 1999d). Per aquest motiu, tot i els canvis experimentats (que s'apuntaran a continuació) hem considerat adient incloure tota la informació disponible, per tal d'oferir una visió de conjunt.

Concretament, les eines a través de les quals el museu, com a institució, basava la seva comunicació l'any 1998 eren:

- Quadríptic: element de difusió per al visitant quan aquest ja estava dins del museu (de pagament 0'10€).
- Agenda: amb les activitats desenvolupades al museu. Caràcter trimestral. 12.000 exemplars, dels quals 6.000 s'enviaven a tot el mailing del museu.
- Full oferta escolar: 25.000 exemplars. S'enviava a través de la revista de l'associació de mestres Rosa Sensat, a escoles, al mailing del Departament d'Ensenyament i als professors que havien participat anteriorment en activitats del museu.
- Quaderns didàctics: Per als ensenyants que havien concertat una visita al museu
- Catàleg del museu (12€)
- Vídeo divulgatiu (4'5€)
- Fulls i targetons

Per les exposicions temporals:

- Cartell: 5.000 unitats, dels quals 4.000 s'enganxaven en dues tongades en diferents suports de Barcelona. Cost repartiment: 0'14€/cartell
- Banderoles: utilitzades puntualment. Exemple: exposició *Escolta Espanya*: cost de producció de 5.100€. L'Ajuntament de Barcelona les penjava gratuïtament.
- Full de mà.

- Invitacions
- Postal, amb les dates i adreces. S'envia al mailing del museu
- Catàleg: dependent de l'àrea de difusió

Promocions especials:

- Acords amb les Facultats d'Humanitats perquè els estudiants tinguin accés gratuït al museu
- Per la festa de la Mercè entrada gratuïta
- Descompte del 20% als usuaris del bus turístic
- Barcelona Card i Club Súper 3, entrada gratuïta al museu

A grans trets, la pràctica totalitat d'aquests diversos elements promocionals es mantenen, amb els lògics canvis de disseny i d'eslògans ("Viu la Història!" en un primer moment i "Ple d'històries" en l'actualitat). En alguns casos s'ha augmentat la tirada, per respondre a la demanda. Aquest és el cas de l'agenda trimestral, amb 13.000 abonats actualment. La novetat més significativa, però, ha estat el canvi en la política del quadríptic, que ha passat a ser gratuït amb la compra de l'entrada. Igualment, s'ha incorporat l'edició de fulletons gratuïts repartits fora del museu (punts d'informació turística, hotels, altres museus).

Així mateix cal destacar el fet que des de l'any 2004, el museu disposa de pàgina web pròpia (anteriorment havia tingut una secció

dins del web del Departament de Cultura). El web s'ha transformat en un important element de la promoció.



Imatge 28.- Material promocional del museu corresponent a diverses etapes (font: col·lecció personal de l'autor)

A aquests elements de difusió s'hi ha d'afegir l'edició periòdica de la sèrie *Papers del MHC*, (publicats des del maig de 2001 de manera quadrimestral, dins la revista *l'Avenç*) els *Quaderns del Museu d'Història de Catalunya* i la revista *Mnemòsine*, dedicada a la museologia i que apareix des de 2004, coeditada amb l'Associació de Museòlegs de Catalunya. En aquesta última publicació destaca la voluntat del MHC de ser un referent a nivell de noves aplicacions en la presentació del discurs expositiu d'un museu. Un element important per a la difusió del Centre.

Amb la recent incorporació, l'any 2004, de la gestió dels diferents monuments al MHC, també es van produir una sèrie de canvis en la comunicació. En primer lloc, els monuments s'han passat a comunicar individualment, fet que no passava anteriorment. En segon lloc, s'ha començat a realitzar dues edicions de l'agenda del centre; una que inclou, en una cara, les activitats que es realitzen a la seu del MHC i en l'altra cara, les activitats que es realitzen en els monuments catalans que gestiona el museu i una segona edició que inclou, únicament, la informació referent als monuments. L'objectiu d'aquesta diferenciació és evitar crítiques de predomini de la programació barcelonina. De fet, una de les raons del canvi d'adscripció dels monuments va ser l'escassa promoció que es feia del patrimoni, element que ha canviat amb la nova gestió.



Imatge 29.- Llibret a doble cara on s'exposen les activitats del museu i dels monuments que gestiona. A la banda esquerra, l'apartat dedicat als monuments. A la dreta, la dedicada al museu. L'objectiu és diferenciar les dues activitats al mateix temps que es mostren conjuntament (font: col·lecció personal de l'autor).

Un altre aspecte en què el museu ha passat a treballar recentment és la firma de convenis de col·laboració amb els mitjans de comunicació. L'objectiu és difondre, especialment, els diversos

monuments. Aquesta col·laboració s'ha centrat en els suplement d'oci de certs mitjans (*Guia del Ocio, Sortim, Què Fem?*). L'estratègia utilitzada acostuma a ser l'alternança, durant un any, de la publicació d'un anunci de pagament d'alguns dels monuments gestionats una setmana i l'aparició, la setmana següent, d'un redaccional, de franc pel museu, on es proposava la visita al monument. Aquest tipus d'iniciativa es valora molt positivament des del museu, que l'ha estès a altres mitjans.

Igualment és interessant assenyalar les activitats que el museu desenvolupa fora de la seva seu central i que ajuden a difondre'n la imatge. Un exemple n'és la presència d'una exposició del museu a la Feria d'Abril, acte tradicional organitzat per la Federació d'Entitats Culturals Andalusos a Catalunya, en què es mostraven aspectes de la presència de la comunitat d'origen andalús a Catalunya.

Quant a la distribució territorial, s'ha de remarcar que a la pràctica, la decisió d'encarregar la gestió dels monuments propietat de la Generalitat al MHC ha suposat que el museu estengui la seva àrea d'influència a tota Catalunya. Ara bé, la presència a l'àrea de Barcelona continua sent majoritària. La promoció directa fora de Catalunya és inexistent. Malgrat aquest fet, el museu és membre del Club Cultura, de Turisme de Catalunya, fet que li permet accedir a les promocions d'aquest organisme. Des de la inclusió dels monuments en l'estructura del museu, la presència del MHC en les

activitats del Club ha anat en augment, sobretot de la mà de diferents monuments. De fet, fora de Catalunya, la màxima promoció del museu són les diverses reunions científiques organitzades a la seu barcelonina, que serveixen per a donar a conèixer el museu a nivell internacional. Les restant activitats de caire acadèmic, com presentacions de llibres, conferències o actes de reflexió, aconsegueixen un cert ressò en l'àmbit català, però poques vegades arriben més enllà.

A nivell de segmentació, únicament s'aplica una diferenciació en la informació dirigida al públic infantil i juvenil i a la informació acadèmica de caràcter molt específic. La resta de la promoció es pot considerar de caire general.

Finalment, pel que fa a l'antelació amb què es preparen les diverses campanyes de comunicació, tot i que el museu acostuma a treballar amb tres anys d'antelació en la preparació de les exposicions pròpies, la comunicació es comença a abordar aproximadament un any abans. Ara bé, no és fins que es tanca el pressupost anual quan la comunicació pot realment començar. Un fet que pot condicionar determinades actuacions.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

El MHC és un dels centres que disposa d'un nombre major d'activitats enfocades a la captació de nous públics. A les activitats

habituals en altres museus, com per exemple la gratuïtat per a tots i tothom el primer diumenge de cada mes o les activitats enfocades al públic escolar, se n'hi afegeixen altres específiques del Centre.

Aquest fet s'ha traduït en un constant augment del públic que visita el centre. L'any 1996, durant els mesos en què el MHC va estar obert, van visitar-lo 154.973 persones, majoritàriament durant les jornades inaugurals de portes obertes (unes setanta mil persones), aquesta xifra ha anat augmentant progressivament. Durant els primers anys el museu guanyava anualment una mitjana d'uns deu mil nous visitants. A partir de l'any 2000 la xifra de visitants del MHC es va multiplicar, gràcies sobretot a la diversificació dels continguts de les seves exposicions, l'augment del nombre d'activitats adreçades, de forma prioritària, a la comunitat educativa i la millora de la presència del museu en l'àmbit acadèmic. Així, els 160.000 visitants del 1999, s'havien quasi doblat el 2001, i arribaven als 293.141 l'any 2005.

A nivell de les diverses activitats que han contribuït a aquest augment de visitants, destaca que des de l'any 2001 el museu disposa d'un servei educatiu que no només es dedica al públic més jove, com és habitual en altres centres, sinó que ha ampliat les seves activitats a tots els públics. En aquest sentit, el MHC organitza diverses activitats per captar públic de franges d'edat o tipologies concretes. Entre elles destaquen:



- Visites comentades gratuïtes els diumenges al matí
- Els dissabtes i diumenges s'organitzen activitats específiques per a públic infantil, famílies i adults
- De dimarts a divendres, a la tarda, passejos dirigits a gent gran.

En la mateixa línia és interessant assenyalar el programa *Història viscuda*, que proposa a diferents tipus de públic entrar en contacte, al museu o en un altre espai (normalment aules d'escoles) amb gent gran que explica les seves vivències.

Una altra actuació per captar públic específic és l'organització d'exposicions temporals. N'existeixen dues tipologies. Les organitzades a la primera planta del museu, a partir de la voluntat de donar a conèixer elements que ampliiin determinats aspectes de l'exposició permanent (aquestes exposicions es realitzen a proposta del Consell del museu o bé d'alguna administració pública). La segona tipologia són les exposicions realitzades a la planta baixa, de menor grandària i gratuïtes, la temàtica de moltes de les quals obeeix a demandes expressades per diverses associacions externes al museu. Aquesta activitat ajuda a obrir el museu a un nou públic, format pels membres de les diverses associacions que hi exposen. L'èxit de la iniciativa fa que es reculli un número de propostes superiors a les que el museu pot acollir.

Igualment ha ajudat a captar nous visitants el fet que des de l'any 2004 la retolació del museu hagi inclòs, a més del català, el castellà i l'anglès. Aquest fet ha comportat que la comunicació del Centre es pugui adreçar, més fàcilment, a un nou públic.

De cara al públic més pròxim, especialment el veïnal, i en col·laboració amb el Centre de Promoció de la Cultura Popular i Tradicional Catalana, s'ha d'apuntar que durant els primers anys d'existència el MHC va programar diversos cursos de divulgació bàsica de la història de Catalunya. Aquests cursos eren gratuïts i van tenir una acollida favorable. Aquest fet va comportar que amb el pas del temps l'activitat es transformés, progressivament, en altres iniciatives de divulgació de la història de Catalunya, mitjançant l'organització de tallers, itineraris i visites comentades.

A nivell de fidelització, la màxima activitat del museu passa per l'Associació d'Amics, així com per la pròpia activitat del Centre. En aquest sentit, s'acostuma a prioritzar temes que tinguin especial repercussió amb el debat del moment. Destaca el fet que el MHC porta a terme actes especials amb motiu de celebracions d'efemèrides significatives per a la història de Catalunya, ja sigui de personatges o de períodes històrics determinats. Aquests actes acostumen a tenir un ressò important en els mitjans de comunicació, fet que ajuda a mostrar el Centre com un espai dinàmic i en canvi permanent. Un aspecte que ajuda a atreure un determinat públic.

A més, s'ha de tenir present que les diferents actuacions també permeten dirigir, almenys de forma incipient, els fluxos de visitants. La tipologia del visitant del museu varia enormement al llarg de la setmana. Entre setmana, als matins, el gruix de visitants és majoritàriament escolar, mentre a la tarda és un públic general que visita les exposicions temporals. Els caps de setmana, en canvi, la majoria del públic es concentra indistintament en l'exposició permanent i la temporal. Un element que ajuda a programar determinats aspectes del funcionament i que racionalitzar les visites.

Finalment, hem d'apuntar que el MHC és dels pocs Centres dels que es té constància que han realitzat, concretament l'any 1999, un estudi sobre els no-públics (Artemetria, 1999b i 1999c). Donada la raresa d'aquest tipus d'estudis, hem considerat adient transcriure les principals conclusions que l'informe apuntava.

Conclusions sobre les raons pel qual el no-públic no visita el museu:

- Existeixen barreres psicològiques i formatives
- Es té una visió dels museus com "santuari", respecte al qual es té un sentiment d'inferioritat
- La visita es veu com un esforç intel·lectual
- Bona percepció del fet de visitar un museu, però no es veu com una activitat d'oci prioritària

- Existència d'una experiència escolar (habitualment) negativa, que no ajuda a fomentar-ne la visita
- Absència d'un coneixement previ (mancances formatives) i d'hàbits
- Incomprensió de l'obra exposada, la qual cosa suposa una barrera
- Visió molt tradicional del museu (associació de museu = pintura)
- Desconeixement de la nova oferta museística
- Barreres d'accessibilitat: temps (horaris d'obertura limitat) i preu (menys important). Són un problema especialment si no se sap què exposa el museu

Tipologia de no-públic:

- Distant: Visió tradicional del museu, poc associada a l'oci i el lleure. No se senten identificats amb els museus
- Intermedi: Tot i visitar-ne, no s'hi acaba de trobar còmode
- Proper: Visita museus habitualment com a part d'oci, però existeixen barreres d'accessibilitat que impedeixen que esdevingui visitant habitual

Aspectes millorables dels museus des de la visió del no-públic:

- Concreció expositiva que permeti major identificació personal
- Difusió de la informació a l'interior del museu
- Augment del dinamisme i la participació

- Millora la simbologia exterior
- Ampliació dels horaris
- Augment de les activitats complementàries
- Increment i millora de la promoció i publicitat de l'oferta de cada museu

Un conjunt de resultats força similars als oferts per estudis d'altres contextos (especialment el francès). Ara bé, aquest fet no treu la importància a l'estudi, que va ser d'utilitat per implementar canvis en les actuacions de captació de públic del museu.

#### 4.- Polítiques econòmiques

El MHC tenia, l'any 2003, últim any en què es disposa de dades exclusives per al museu, un pressupost de 1.753.791€. L'any 2005, incloent ja els diferents monuments, el pressupost era de 4.540.563€, sense que ens hagi estat possible diferenciar quina partida es dedicava a la seu barcelonina.

A nivell de pressupostos, cal tenir present que el fet que el MHC no sigui un entitat autònoma suposa que tots els ingressos que realitza s'ingressin al Departament de Cultura, que els retorna via pressupostos. Aquest fet treu agilitat a la gestió econòmica del centre sobre els recursos propis. Malgrat aquesta situació, el museu disposa d'un interessant i ambiciós programa per aconseguir recursos externs. En aquest sentit, s'ha de destacar

l'augment del número d'activitats realitzades en els últims anys, que ha portat a la quasi plena ocupació de determinats espais (especialment la terrassa). Això suposa que, en moments puntuals, sigui impossible acollir més actes. L'emplaçament i la política de promoció i preus assequibles semblen ser les claus d'aquest èxit. Concretament, el 2005, el museu va ingressar 717.019€ en concepte d'ingressos propis (entrades, lloguer d'espais i cànons, principalment). A aquesta xifra se li ha de sumar els 681.143€ procedents dels mateixos conceptes en els monuments.

No es disposa de dades recents de distribució pressupostària, però sí de les de 1997, que poden servir per donar una idea (amb certs matisos) de la distribució d'ingressos. D'aquesta manera, els pressupostos de l'any 1997 preveïen les següents partides (en pessetes):

#### INGRESSOS I DESPESES DEL MUSEU

Ingressos propis	40.513.000	
Entrades		36.000.000
Cànon botiga		1.300.000
Cànon cafeteria		3.000.000
Telèfon públic		86.000
Amics del museu		127.000
Transferències de l'administració	66.200.000	
Aportacions Direcció General		45.500.000

Aportacions puntuals per exposicions		20.700.000
Despeses	117.971.000	

En aquest punt cal destacar que la segona partida més important de despeses era la dedicada a publicitat i propaganda, a la que es destinaven 11.925.000 (10'11%), només per darrere de la partida dedicada al muntatge d'exposicions. Aquesta xifra mostra, tal i com hem apuntat en el segon apartat, la importància que el Centre donava a la seva difusió. A més, cal precisar que la majoria del personal del museu és funcionari i que per tant, no comptabilitza en els pressupostos del museu, sinó en els de la Conselleria.

A posteriori de 1997 el museu ha continuat desenvolupant la seva capacitat d'autofinanciació, especialment amb una interessant política de promoció del programa de patrocinis. Un exemple n'és l'edició d'una publicació especial (Museu d'Història de Catalunya, 2005), en què s'apunten els avantatges de la col·laboració amb el museu:

- Ser part de la Història de Catalunya
- Integrar-se en un projecte amb alt valor educatiu
- Gaudir del reconeixement públic per part de l'administració
- Contribuir en la promoció de Catalunya a l'exterior
- Col·laborar amb un equipament capaç d'atreure turistes
- Localització en una seu privilegiada
- Novetat del projecte

- Millorar la imatge interna i externa de l'empresa

Les contrapartides que el museu dóna a les entitats que participen en el seu programa de patrocini són:

- Acte institucional de signatura amb el conseller
- Presència en les campanyes que el Museu realitzi en els mitjans de comunicació
- Presència en la publicitat realitzada pel Museu d'Història de Catalunya
- Aparició del patrocinador en els bitllets d'entrada
- Enviament de les publicacions del museu
- Invitacions per a les inauguracions
- Acte anual d'agraïment
- Visites guiades
- Entrades gratuïtes
- Descomptes a botiga i cafeteria
- Placa honorífica
- Ús gratuït d'espais del museu
- Targeta d'identificació
- Aparició, almenys un cop l'any, en publicitat d'agraïment realitzada pel museu
- Desgravacions fiscals
- Participació en el Consell assessor del museu

Un interessant seguit d'activitats que ha ajudat a què el museu assoleixi un grau d'autofinançament important, dels més alts dels centres barcelonins.

## 5.- Avaluació dels resultats

Com s'ha anat exposant anteriorment, el MHC és un dels museus estudiats que ha portat a terme un seguiment més ampli del seu públic. Tot i que aquest seguiment es va realitzar majoritàriament entre els anys 1998 i 2000, poc després de la inauguració, encara aporta dades interessants.

En aquest sentit un dels estudis més destacats és el realitzat, de forma detallada, entorn els visitants de tres exposicions temporals:

*Òpera Liceu, una exposició en cinc actes* (1998?)

*Escolta Espanya! Catalunya i la crisi del 98* (realitzada del 19/03 al 13/09/1998)

*L'islam a Catalunya* (realitzada del 26/11/1998 al 21/02/1999)

No ha estat possible accedir als resultats de la primera enquesta, però tot sembla indicar que mantenia una estructura similar a les altres dues. Les enquestes, realitzades presencialment, si bé se centraven en les exposicions temporals també recollien informació referent als serveis del museu. Gràcies a les enquestes es van

poder detectar alguns elements crítics de la visita i buscar-hi solucions.

La informació obtinguda feia referència a sexe, edat, nivell d'estudis, categoria professional, lloc de residència, fidelització al museu, accessibilitat, grau de satisfacció amb el museu en general i l'exposició temporal en particular, tipus de consum cultural que realitzava la persona (visites a museus, exposicions, teatre, concerts o cinema), motius de la visita i tipus de visita (sol o acompanyat de familiars).

Donat l'espai de temps passat des de la realització de les enquestes (quasi una dècada) i la impossibilitat de comparar les dades obtingudes amb d'altres de més recents, no s'ha considerat rellevant incloure un resum dels resultats.

El que sí que resulta més interessant és el fet que el museu sigui dels pocs de Catalunya que té un estudi DAFO (Artimetria, 1999). Donat l'interès d'aquest estudi, hem considerat adient reproduir-los en la seva integritat:

Oportunitats:

- Innovació en ser l'únic Centre a Catalunya i l'estat espanyol en utilitzar una museografia innovadora
- Increment de la demanda de serveis culturals que combinin l'entreteniment i la formació

- Consolidació de Barcelona com a destí turístic
- Localització en una zona de centralitat urbana
- Obligatorietat de l'ensenyament de la Història en els ensenyaments escolars catalans
- Demanda de coneixement sobre la història de Catalunya per part dels catalans
- Localització en el recorregut del bus turístic

#### Amenaces:

- Increment de l'oferta lúdica i patrimonial, en un entorn competitiu
- Renovació d'equipaments de temàtica similar al Museu d'Història de Catalunya: Museu d'Història de la Ciutat (229.921 visitants el 1996) i Museu Marítim (286.855 visitants el 1996).
- Naixement polèmic del museu: posicions contràries als seus plantejaments per part d'alguns historiadors reconeguts

#### Fortaleses:

##### Localització

- Centralitat
- Bona accessibilitat en transport públic i privat

##### Edifici

- Valor històric
- Gran disponibilitat d'espai

#### Contingut: exposicions permanent

- Caràcter innovador i singular de la museografia
- Versatilitat del muntatge que permet diferents modalitats de visita amb diversos graus d'aprofundiment
- Combinació del vessant lúdic, didàctic i científic: diferents nivells de comprensió i aprofitament per a tots els públics
- Existència d'elements interactius que faciliten assimilar els continguts
- Dimensions adequades del recorregut expositiu
- Bona valoració de l'exposició per part dels visitants: puntuació mitjana de 8 sobre 10

#### Contingut: exposicions temporals

- Programa d'exposicions que contribueix a la renovació periòdica del contingut del museu

#### Contingut: biblioteca

- Important fons especialitzat en història contemporània
- Centre d'història contemporània, futur potencial com a àrea de recerca del museu

#### Activitats

- Implicació territorial del museu: relació de col·laboració amb altres museus de Catalunya
- Existència d'una oferta d'activitats complementàries
- Varietat d'activitats adreçades a les escoles

- Disponibilitat de fullets informatius sobre el museu i les seves activitats
- Edició de fullets en diverses llengües

#### Serveis complementaris

- Accessible per persones discapacitades físiques
- Botiga àmplia
- Cafeteria de lliure accés
- Terrassa amb vistes singulars sobre la ciutat

#### Públic

- Valoració positiva del museu
- Bona percepció del tracte del personal del museu
- Existència d'imatge corporativa definida i consolidada

#### Debilitats:

##### Localització

- Escassa visibilitat del museu: absència de senyalització d'aproximació
- Manca de senyalització urbana d'aproximació
- Senyalització exterior escassament visible, tant al cartell semitransparent que dona al port com de les banderoles que donen a la Barceloneta
- Dificultat de diferenciació de l'edifici del museu respecte a altres instal·lacions del mateix edifici (departament de Benestar Social)

#### Edifici

- Absència d'informació sobre els orígens de l'edifici
- Entrada al museu poc il·luminada. No convida a entrar-hi.
- Infrautilització de l'espai d'entrada al museu
- Recepció del museu: orientació confusa per al visitant
- Taquilla: localització difícil per al visitant, no és perceptible des de l'entrada al museu

#### Contingut: exposició permanent

- Percepció negativa que l'única llengua del museu sigui el català.
- No sempre existeix traducció del material imprès en altres llengües
- Senyalització deficient del pas de la primera planta a la segona
- Mancances en la senyalització del recorregut
- Manca d'informació sobre el que es pot tocar i el que no

#### Continguts: Exposicions temporals

- La intervenció d'altres administracions dificulta el desenvolupament del programa expositiu propi

#### Continguts: Biblioteca - mediateca

- Desconeixement per part dels usuaris
- Infrautilització dels seus recursos

#### Serveis complementaris: Botiga – Llibreria

- Escassa integració de la botiga dins del museu. El visitant pot passar pel costat sense adonar-se'n
- Escàs desenvolupament de mercaderia cultural pròpia
- Limitada oferta de productes a preus assequibles
- L'oferta bibliogràfica especialitzada en la història de Catalunya és inferior a la d'altres llibreries generalistes

#### Serveis complementaris: Cafeteria

- Manca de senyalització a la planta baixa del museu perquè el visitant conegui la seva existència
- Oferta de poca qualitat
- Percepció, per part del visitant, de poca neteja i cura de l'entorn.

#### Serveis complementaris: àrees de descans

- Caràcter passiu: en la seva majoria, no estan integrades en l'exposició

#### Gestió:

- Escassa coordinació entre les àrees del museu
- Limitació dels recursos destinats a les relacions públiques: manca des del punt de vista de la promoció exterior del museu
- Escassa definició de les relacions entre el museu i el centre d'Història Contemporània.

- No hi ha un control del museu en la recerca de patrocini

#### Públic.

- Estancament en l'evolució del volum de públic
- El museu no ha aconseguit arribar a una part important de la població
- Sensació general de desapropietament del museu, l'exposició permanent i els serveis complementaris
- Museu percebut, des d'alguns sectors, com un equipament vinculat ideològicament a la Generalitat
- Desconeixement per part dels visitants de la possibilitat de visitar diverses parts del museu amb la mateixa entrada
- Impacte reduït de les campanyes de comunicació en la seva capacitat per atreure públic a les exposicions temporals
- Escassa relació amb les universitats

Com es pot veure, es tracta d'un estudi que analitza en detall la majoria d'elements presents en el museu, aportant una informació útil per prendre determinades mesures. La direcció del museu va propiciar alguns canvis per corregir o aprofundir en les indicacions de l'estudi. Altres aspectes, especialment alguns dels crítics, continuen existint.

No està previst realitzar, a mitjà termini, cap nova enquesta d'aquest tipus. Ara bé, aquest fet no implica que el museu hagi renunciat completament a conèixer el seu públic. Actualment, el



Centre disposa d'una espècia de "bústia de suggeriments" on es recullen les opinions dels visitants. El caràcter voluntari d'aquesta iniciativa, molt més limitada que els estudis anteriors, fa que la majoria d'informacions recopilades facin referència a queixes per aspectes concrets de la visita. En aquest sentit, la bústia de suggeriments és un element fonamental en la detecció de possibles problemes del museu de cara a posar-hi solució. Al mateix temps, mitjançant la resposta per escrit de la majoria de queixes, el museu dóna una imatge d'interès per la qualitat de la visita, que pot ajudar a millorar la imatge de l'equipament entre aquell públic, el que ha planificat la queixa, que altrament hauria pogut fer-se'n una imatge negativa.

## **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

El MHC col·labora puntualment amb diferents museus d'història local i comarcal de Catalunya. Igualment, amb motiu, bàsicament, de les exposicions temporals, el Centre rep peces de diferents centres, tot i que no podem pas dir que existeixi una col·laboració de llarga durada pròpiament dita.

Igualment, existeixen certes col·laboracions amb els diferents monuments gestionats pel propi museu. Actualment encara és molt aviat per veure com s'articularà de manera definitiva aquesta col·laboració. Tot sembla indicar que passarà per actuacions puntuals i s'ha quasi descartat, per manca de demanda, un bitllet

que permeti visitar el museu i tots els monuments. El que sí que pot existir són bitllets puntuals, com el dels tres monestirs de la Ruta del Cister.

El museu participa en el bus turístic i disposa d'una parada pròpia "Museu d'Història de Catalunya", que li dóna una gran visibilitat entre els usuaris d'aquest servei. Per últim, el museu és membre en les iniciatives *Barcelona card* i *Barcelona pass*, que aporten en conjunt menys del 10% dels visitants.

Pel que fa a la competència d'altres museus de característiques semblants (sobretot el Museu d'Història de la Ciutat i el Museu Marítim) es considera que aquesta és limitada, ja que existeix un cert pacte per d'evitar realitzar exposicions o actes que puguin tractar temàtiques abordades per algun d'aquests museus. En quant a les col·leccions permanents, es considera que són complementàries.

On sí que podria existir una certa competència és en el mercat de lloguer d'espai. Malgrat aquest fet, es considera que l'espai del museu, per la seva política de preus, les seves dimensions mitjanes i el seu emplaçament representa, en aquest moments, una oferta única a Barcelona.

Finalment cal destacar que el Museu d'Història de Catalunya és l'únic Centre de què es té constància que ha realitzar un estudi per

analitzar la seva pròpia oferta, la del seu entorn més immediat (Maremàgnum, Parc de la Ciutadella i Zoo de Barcelona), així com l'oferta cultural de caràcter històric de la ciutat de Barcelona (Museu d'Història de la Ciutat i Museu Marítim) (Artimetria, 1999d). Un element que ha ajudat a definir quins són els possibles competidors del museu i crear els instruments per procurar evitar aquesta competència.

## **7.- Projectes futurs**

En els últims anys s'han apuntat dos grans projectes que tindrien una forta repercussió sobre el museu. El primer, avui sembla que abandonat, feia referència a la possibilitat d'ampliar el museu, que ocuparia els espais de l'edifici ocupats per la conselleria d'Acció Social i Ciutadania, que seria traslladada. El segon projecte feia referència al pas del museu a la categoria de "nacional". Aquesta transformació no només suposa un major reconeixement, sinó un augment de l'autonomia, ja que el museu passaria a tenir una personalitat jurídica pròpia. Tot apunta que aquesta canvi d'estatut es podria realitzar en la legislatura 2006 – 2009.

Igualment sembla en marxa el projecte d'encarregar al Museu d'Història de Catalunya la coordinació dels diferents museus d'història del país, encara que actualment el projecte no té data de realització. Finalment, a nivell més de gestió diària, a curt termini es

preveu realitzar l'edició d'una guia de visita que faciliti al visitant el recorregut pels espais del museu.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

El Museu d'Història de Catalunya presenta algunes característiques administratives pròpies que el fan diferent de la resta dels centres catalans. Concretament, el MHC és l'únic museu de Catalunya que depèn directament i de forma exclusiva de la Direcció General del Patrimoni Cultural. Aquesta situació, que podria canviar amb la designació de Nacional, genera alguns problemes de manca d'agilitat en la presa de determinades decisions. Tot i aquest fet, la gestió del museu es pot considerar com a bona.

De fet, el MHC és un dels museus barcelonins que ha encarregat més estudis per conèixer el seu públic. És dels pocs museus que ha fet estudis de no-públics, ha realitzat estudis per conèixer l'entorn i ha fet seguiments exhaustius per conèixer el públic de les exposicions. Ara bé, la majoria d'aquests estudis es van desenvolupar entre 1998 i 2000, poc després de la inauguració del museu, sense que n'hagin existit de posteriors de la mateixa ambició. Aquest fet porta a què les dades que oferien els estudis comencin a estar una mica desfaçades, cosa que faria desitjable una nova compilació. En aquests moments, l'única eina d'avaluació dels visitants de què disposa el museu és la bústia de suggeriments

i els fulls de reclamacions, fet que limita el coneixement del públic actual.

Un altre element a tenir present és la molta promoció que realitza el Centre, tot i que sovint és poc segmentada. Igualment relacionat amb la promoció, s'ha de destacar la realització de moltes activitats encarades a captar públic. L'únic problema existent en aquest camp és el fet de dependre dels pressupostos anuals per a programar amb detall la comunicació, fet que pot arribar a treure efectivitat a algunes de les accions.

De fet, no sembla una coincidència que el MHC sigui l'únic museu que ha portat a terme estudis de no-públics i el que disposa d'una oferta major de cara a captar nous visitants. Aquest fet seria una mostra de la voluntat del centre de donar-se a conèixer i d'obrir-se a nous visitants. Un element digne d'elogiar.

Finalment, cal destacar que tot i la relativament limitada capacitat de gestió dels recursos propis, el museu ha posat en marxa un ambiciós projecte per generar recursos propis, arribant a un autofinançament del 30%, el més alt d'entre els museus públics barcelonins dels quals es disposa de dades.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

- Artimetria, estratègies per a la cultura (1998a) *Estudi qualitatiu sobre l'opinió dels visitants. Marc conceptual. Transcripció de les entrevistes* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura
- Artimetria, estratègies per a la cultura (1998b) *Estudi qualitatiu sobre l'opinió dels visitants. Museu d'Història de Catalunya* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura
- Artimetria, estratègies per a la cultura (1998c) *Estudi qualitatiu sobre l'opinió dels visitants. Anàlisi resultats. Museu d'Història de Catalunya* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura
- Artimetria, estratègies per a la cultura (1999a) *Museu d'Història de Catalunya. Observació del recorregut dels visitants. Anàlisi del resultat* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura
- Artimetria, estratègies per a la cultura (1999b) *Estudi qualitatiu sobre el no-públic dels museus de Catalunya. Vol. 1.- Anàlisi dels resultats* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura
- Artimetria, estratègies per a la cultura (1999c) *Estudi qualitatiu sobre el no-públic dels museus de Catalunya. Vol. 2.- Transcripció de les entrevistes* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura
- Artimetria, estratègies per a la cultura (1999d) *Museu d'Història de Catalunya. Pla de màrqueting. Anàlisi de la situació* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura

Artimetria, estratègies per a la cultura (1999e) *La demanda de museus a Catalunya. Freqüències* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura

Artimetria, estratègies per a la cultura (2000a) *La demanda de museus a Catalunya. Tabulació segons lloc de residència* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura

Artimetria, estratègies per a la cultura (2000b) *La demanda de museus a Catalunya. Anàlisi de resultats* Barcelona, Artimetria, estratègies per a la cultura

Departament de Cultura (2006) *Memòria del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya 2005* Barcelona, Departament de Cultura – Generalitat de Catalunya (inclou memòria anual del Museu d'Història de Catalunya)

Departament de premsa del Museu d'Història de Catalunya (2006) *10 anys de museu d'Història de Catalunya* Barcelona, Museu d'Història de Catalunya. Dossier de premsa.

Estudis de Sociologia Aplicada (1998) *Estudi sociològic del públic de l'exposició temporal del Museu d'Història de Catalunya Escolta Espanya!* Barcelona, Estudis de Sociologia Aplicada

Estudis de Sociologia Aplicada (1999) *Estudi sociològic del públic de l'exposició L'Islam i Catalunya* Barcelona, Estudis de Sociologia Aplicada

Garcia-Alsina i Viladrell, Margarita (2006) "El MHC: la seva administració explicada des de dins" *Quaderns del Museu d'Història de Catalunya* núm. 11, pàg. 15

Museu d'Història de Catalunya (2005?) *Programa de patrocini / Museu d'Història de Catalunya* Barcelona, Museu d'Història de Catalunya

Sobrequès i Callicó, Jaume (2006) *Museu d'Història de Catalunya 1996 – 2006* Barcelona, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació

*Agenda '07 Abril, maig, juny. Museu d'Història de Catalunya* Document promocional

*Per bruixa i metzinera. La cacera de bruixes a Catalunya. Del 25 de gener al 27 de maig de 2007* Document promocional

*Programa d'activitats. Servei educatiu 2006 – 2007. Museu d'Història de Catalunya* Document promocional

*Un itinerari per la història de Catalunya* Document promocional

*Viu la història!* Document promocional

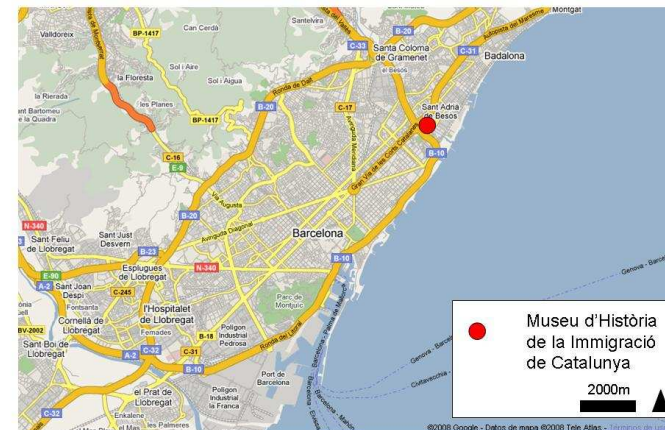
[www.mhcat.net](http://www.mhcat.net) (18/05/2007)

Entrevista amb Magda Gassó. Cap de l'àrea de Documentació i Difusió. Museu d'Història de Catalunya. 22/05/07

# B14

## MUSEU D'HISTÒRIA DE LA IMMIGRACIÓ DE CATALUNYA

Localització:	Sant Adrià de Besòs
Temàtica:	Exposicions temporals diverses
Propietari:	Ajuntament de Sant Adrià
Tipus explotació:	Municipal
Gestor:	Dins l'Ajuntament
Número de treballadors:	2 fixos, 3 en pràctiques
Pressupost (2005):	35.000€ (ampliat amb subvencions)
Autofinançament (2007):	Quasi nul
Tarifas (2007):	Gratuït
Horaris obertura:	4 hores diàries (7 els dimarts i dijous) 5 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	4.000
Procedència:	-



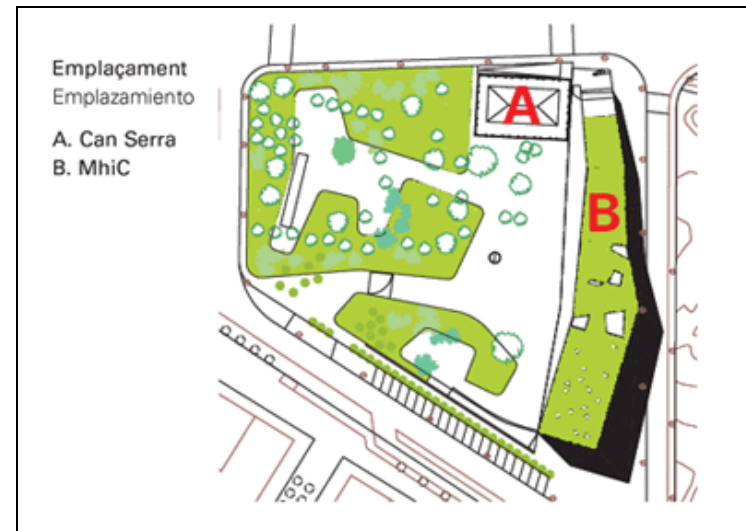
## 1.- Presentació

El Museu d'Història de la Immigració a Catalunya (MHIC), actualment en execució, és l'únic museu de què disposa Sant Adrià del Besòs, ciutat de 32.585 habitants localitzada al límit nord de Barcelona.

El projecte del MHIC sorgeix de la voluntat de l'Ajuntament de Sant Adrià de disposar d'un museu propi, que expliqués les característiques de la ciutat. El projecte, però, topava amb la dificultat de trobar una col·lecció pròpia i sobretot, de diferenciar-se, espacialment i temàticament, d'altres projectes de l'entorn; especialment els museus de Santa Coloma de Gramenet o el de Badalona, que sí disposen d'un patrimoni històric important. Fruit d'aquesta dificultat va aparèixer la idea de posar l'accent en la història contemporània, poc tractada pels museus anteriorment citats.

L'any 2002 l'Ajuntament de Sant Adrià de Besòs inicià el projecte i decidí emplaçar-lo a l'antiga masia de Can Serra, del segle XIX. La situació del museu no és fàcil: separat del centre de Sant Adrià pel riu Besòs, apartat de Barcelona per les vies del tren i rodejat per carreteres (rondes, nacional) té l'avantatge de situar-se en un dels llocs on es va assentar part de la immigració. Per tant, l'entorn pot ajudar a contextualitzar les col·leccions del museu.

La creació del museu s'articula en dues fases. La primera d'elles, actualment realitzada, és la restauració de la masia de Can Serra, inaugurada l'any 2004. Aquest espai actua com a seu de totes les activitats i serveis del museu. La segona fase, pendent d'execució, serà la construcció d'un edifici de nova planta, contigu a la masia. En el moment que el nou edifici entri en servei, s'hi traslladarà la col·lecció i les diverses activitats organitzades pel museu i l'actual seu passarà a fer funcions de centre de documentació.



Imatge 30.- Plànol on es reflecteix la voluntat de creixement del museu. La lletra "A" correspon a la masia de Can Serra, seu actual. La lletra "B" és la futura seu, actualment en projecte (font: www.mhic.net 16/09/04).

Les previsions són que el cost del centre d'interpretació corri a càrrec de l'Ajuntament de Sant Adrià, mentre la Generalitat de Catalunya costejaria la nova construcció, amb la possibilitat que tingui la categoria de nacional. Actualment, la part municipal està realitzada, però la part corresponent a la Generalitat no està encara completament definida i no té data d'execució.

El museu disposa, actualment, d'un espai expositiu i un centre de documentació sobre la immigració (200 visites el 2006).

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La falta de recursos econòmics específics per a promoció fa que el museu aposti pel boca-orella, així com per l'organització d'actes conjunts amb altres entitats: conferències, jornades, festes o exposicions. Entre els actes més recents destaquen una exposició sobre la República, organitzada per CC.OO. (06/09 a 14/10 de 2006), una festa argentina o unes jornades gastronòmiques organitzades per l'associació Unesco de Sant Adrià. Les visites guiades d'escoles i associacions de Sant Adrià (culturals, veïnals, d'immigrants o gent gran) també s'emmarquen en la línia anteriorment descrita. En total unes 1.150 persones van participar en activitats d'aquest tipus.

Igualment, el museu edita tríptics, catàlegs de les exposicions, guies del visitant i sobretot, manté una pàgina web (traduïda al

castellà i a l'anglès) que es planteja com la principal eina per tal d'arribar al màxim número de gent possible.



Imatge 31.- Captura de la pàgina web del museu (www.mhic.net, 16/09/04)

Pel que fa a la difusió del museu a través dels mitjans de comunicació, el centre va posar en marxa, l'any 2004, un pla de comunicació que encara està en funcionament. Així, el 2006, el museu va aparèixer en 27 notícies de premsa (24 en premsa local,

2 en diaris d'àmbit català i 1 en àmbit estatal), 27 vegades en ràdios (9 en ràdios d'àmbit català) i 13 vegades a televisió (4 en televisions catalanes).

Actualment l'accent es posa, a nivell de difusió, en l'explicació al màxim número d'agents possibles, tant a nivell nacional com internacional, del projecte del MHIC. Per aquest motiu es porta a terme diverses presentacions en conferències i reunions de l'àmbit museístic.

Finalment cal destacar que tot i la novetat del projecte, el MHIC disposa d'una Associació d'Amics que, a finals de 2007, reunia vora 400 membres. Als membres d'aquesta associació se'ls informa de manera prioritària de totes les activitats que tenen lloc al museu.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

En tractar-se d'un museu de nova creació i sobretot, d'un museu situat als afores d'una ciutat de la considerada perifèria de Barcelona, el públic que pot conèixer de forma espontània el museu és mínim. Aquest fet genera la necessitat de crear dinàmiques noves que apostin per fer arribar el públic al museu. Ara bé, la prioritat en aquesta primera etapa, semi-provisional, no és aconseguir un públic nombrós, sinó arribar a un públic molt concret: aquell que pot aportar testimonis personals en relació a la temàtica tractada. És per aquest motiu que el museu centra la seva

estratègia en aconseguir que antics immigrants o familiars hi aportin el seu testimoni. Així, es prioritza la visita de grups de nouvinguts, d'immigrants de la primera onada migratòria o d'ONGs.

La política d'exposicions temporals va en la mateixa línia. És a dir, les exposicions temporals volen contribuir a enriquir el fons del futur museu, especialment en el camp de les fonts orals i els documents personals dels immigrants (cartes, bitllets de tren o rebuts d'habitatges, per posar alguns exemples). Ara bé, la decisió de realitzar una exposició obeeix també a les possibilitats d'establir col·laboracions per realitzar-la, així com a la voluntat d'especialització del museu. A més, en tant que únic museu del municipi, també acull exposicions dedicades a la història i la vida de Sant Adrià. En aquest sentit, de les sis exposicions temporals organitzades l'any 2006, tres eren de temàtica migratòria i les altres tres feien referència a la ciutat de Sant Adrià.

Així mateix cal remarcar que des de l'any 2006 s'ha iniciat una política específica dirigida a escolars, així com un treball conjunt amb altres institucions en favor de l'alfabetització de la gent gran. Actualment aquestes polítiques se centren en la zona de proximitat del museu, però està previst que s'ampliïn en el futur, amb l'entrada en funcionament del nou edifici.

El públic turista no és en aquests moments una prioritat, tot i que sí que rep puntualment visites de gent interessada en la matèria.



#### **4.- Polítiques econòmiques**

El pressupost anual prové, majoritàriament, de l'Ajuntament de Sant Adrià i en menor mesura, de la Diputació de Barcelona. Puntualment el museu rep ajudes d'altres administracions (Generalitat, Estat, Unió Europea). Igualment, el museu té llibertat per accedir a diverses subvencions, que poden suposar un augment del 50% del pressupost, i gestionar lliurement els recursos econòmics obtinguts. L'autofinançament del museu per recursos propis és quasi nul.

#### **5.- Avaluació dels resultats**

Actualment el museu no disposa d'eines d'avaluació estadística dels visitants, més enllà del compteig del número d'entrades. En total, l'any 2006, unes 2.500 persones van visitar les exposicions temporals i unes 1.150 van participar en activitats diverses, 200 van visitar el centre de documentació i es van rebre uns 220 escolars.

#### **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

La majoria de les exposicions temporals del museu s'han portat a terme a través de col·laboracions. La primera d'elles, "*D'immigrants a ciutadans*" (celebrada a finals de 2004) es va fer amb la participació de la Universitat Autònoma de Barcelona, la Diputació de Barcelona i Caja Madrid. L'any 2005 (15 de febrer a 12 de març)

es va celebrar l'exposició "*Moure l'aigua*" prèviament mostrada al Museu d'Història de l'Hospitalet (6 d'octubre 2004 a 9 de gener de 2005). L'any 2006 va ser una exposició del MHIC, "*Viatjant vides, creant móns*" que va visitar el Museu de l'Hospitalet. A més, des de 2005 existeixen activitats conjuntes entre aquestes dues institucions: concretament l'activitat "*De riu a riu*" que intenta reflexar el procés migratori en els dos extrems de Barcelona.

A nivell menys concret el museu també treballa amb altres institucions com l'Institut d'Estudis de la Garrotxa, el Museu del Ferrocarril de Vilanova (cessió d'un cotxe del tren *el Sevillano*), ajuntaments com el de Viladecans o Barcelona o puntualment, amb el RCD Espanyol, que té els camps d'entrenament a escassos metres de la seu del MHIC.

Per últim s'ha d'apuntar que l'equipament pertany a la Xarxa de Museus de la Diputació de Barcelona (de fet, és l'únic centre estudiat que hi pertany, ja que els museus de la ciutat de Barcelona no hi estan integrats). Igualment forma part de la proposta de Xarxa Europea de Museus de la Immigració.

#### **7.- Projectes futurs**

Entre els projectes futurs més immediats destaca l'adequació dels jardins de l'entorn del museu per al seu ús públic. Aquesta adequació està prevista que acabi el primer trimestre de 2007.

A més llarg termini, encara sense una data fixa, hi ha la construcció i inauguració de l'edifici de nova planta que ha d'acollir la seu definitiva del MHIC, així com la transformació de Can Serra en centre de documentació del museu.

## 8.- Resum dels elements més destacables

Entre els elements més destacats a tenir presents del MHIC hi ha el fet que, almenys sobre el paper, el museu és una anticipació del que ha d'arribar a ser. És a dir, en aquests moments, el museu disposa únicament d'un espai físic limitat, en què només es poden portar a terme unes poques activitats.

El MHIC és conscient de les seves limitacions físiques actuals, a les quals s'hi ha d'afegir les limitacions pressupostàries. Per aquest motiu ha decidit posar en marxa una sèrie d'activitats dirigides a un públic concret, en vistes a recopilar informació que permeti crear un cert fons, material i immaterial, de cara al futur museu. D'aquesta manera el centre aposta sobretot per arribar a un públic concret, interessat per la temàtica, tot optimitzant els seus recursos.

Ara bé, malgrat les limitacions existents, el museu porta a terme, en proporció, un nombre d'activitats relativament important i pot acostar-se a determinats col·lectius que difícilment el coneixerien si no fos per aquestes activitats.

Finalment, cal apuntar que malgrat que al MHIC hi manca la majoria d'eines bàsiques per conèixer els visitants, el relativament poc públic que acull anualment, juntament amb el tracte quasi personalitzat que s'ofereix, permet que el museu tingui una bona percepció general del públic que conforma l'equipament.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

Equip MhiC (2007) *Memòria d'activitat i gestió del projecte MhiC*  
Document policopiat

Marín, Martín (2004) *D'immigrants a ciutadans* Barcelona, Diputació de Barcelona – Ajuntament de Sant Adrià de Besòs – Museu d'Història de la Immigració a Catalunya – Caja Madrid.

Sipi, Remei (coord.) (2006) *Viatjant vides, creant móns* Barcelona, Institut del Paisatge urbà – Ajuntament de Barcelona

Xarxa de Museus Locals (2007) *Directori 2007* Barcelona, Diputació de Barcelona

*Dones: històries de vida* Document promocional

*Mediterrània, cruïlla de civilitzacions* Document promocional

www.mhic.net (05/02/2007)

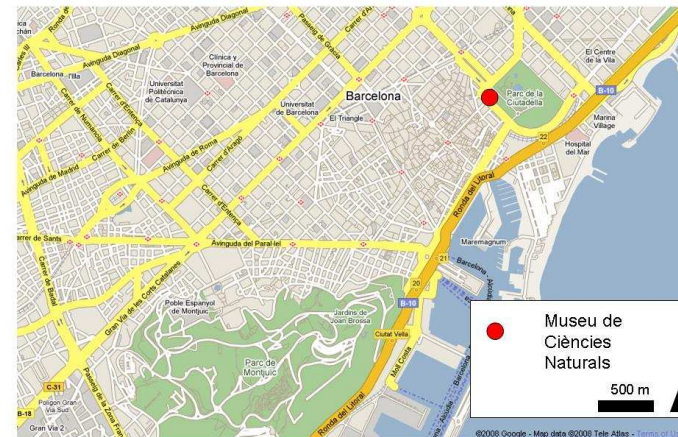
Entrevista amb Imma Boj. Responsable projecte. Museu d'Història de la Immigració a Catalunya. 10/04/07

# B15

## MUSEU DE CIÈNCIES NATURALS

Localització:	Barcelona (Ciutat Vella)
Temàtica:	Col·leccions de zoologia i geologia
Propietari:	Ajuntament de Barcelona
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Institut de Cultura
Número de treballadors:	45 (1'5 a comunicació)
Pressupost (2007):	1.900.161€
Autofinançament (2006):	4'7%
Tarifes (2007):	3'5€
Horaris obertura:	8h30 diàries (4h30 els diumenges) 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2006):	110.000
Procedència (estiu 2007):	38% Catalunya 9% Espanya 51'8% Estranger

museu de  
ciències naturals



## 1.- Presentació

El Museu de Ciències Naturals té els seus orígens en les col·leccions que Francesc Martorell llegà a la ciutat de Barcelona l'any 1878. L'any 1882 el museu començava a treballar en l'actual seu de geologia, primer edifici construït a Barcelona expressament per acollir un museu. El creixement de les col·leccions va portar a que el 1917 les col·leccions de zoologia i botànica fossin traslladades al que havia estat el cafè – restaurant de l'Exposició Universal de 1888, obra de Domènech i Montaner. Posteriorment, l'any 1931, la part de biologia se segregà per crear l'actual Jardí Botànic, mentre la part de zoologia restà en l'actual edifici. D'aquesta manera es conformà el museu actual, que ocupa dos seus dins del parc de la Ciutadella.

Un element a tenir present és que el museu, a diferència d'altres equipaments estudiats, no és només un espai d'exhibició, sinó que porta a terme tasques de difusió, recerca i publicació de diverses revistes. A més, el museu és seu del Grup Català d'Anellament, de la Societat Espanyola d'Etologia, de la Societat Catalana d'Herpetologia i de la Societat Catalana de Lepidopterologia. Uns elements que ajuden la institució a augmentar el seu prestigi i a legitimitzar el seu discurs.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció a gran escala del museu es va iniciar entorn a l'any 2005, quan es va apostar per editar material i tenir una presència important al carrer. Aquesta aposta ha comportat un augment del número d'inscrits a les activitats puntuals i la consolidació d'iniciatives de nova creació (com les activitats familiars).

La promoció del museu acostuma a passar per mitjans escrits, tant editats pel propi centre (tríptics, fulletons) com en premsa general. Igualment s'utilitzen els anuncis a la ràdio. La majoria de publicitat es realitza gràcies a convenis amb mitjans de comunicació, de cara a abaratir costos. En el cas de la televisió, l'aparició del museu, puntual, acostuma a ser via notícies (reunions científiques o inauguracions d'exposicions temporals, majoritàriament). El mercat al qual es vol arribar és un públic ampli, sense que existeixi una segmentació específica, més enllà de la dirigida al públic escolar.

L'àrea d'actuació del museu és sobretot Barcelona ciutat i en menor mesura l'àrea metropolitana de Barcelona. Únicament en el cas de les escoles s'amplia aquest radi a tota Catalunya.

Pel que fa als aspectes difosos, la promoció del museu se centra sobretot en l'àrea de Zoologia, ja que l'apartat de Geologia és temàticament molt més difícil de promocionar, especialment quan es tracta de *publicity*.



Imatge 32.- Diversos exemples de material promocional de les activitats del museu (font: col·lecció personal de l'autor).

### 3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

Les polítiques per captar públic acostumen a passar per una gran exposició temporal a l'any, que normalment porta associada una campanya de comunicació. A més, la majoria de les grans exposicions temporals acostumen a tenir un espai destacat en els mitjans de comunicació, element que possibilita promoure el centre. Les exposicions temporals també ajuden a atreure visitants cap a les col·leccions permanents. De fet, el 90% dels visitants accedeixen amb entrada conjunta, tot i que la col·lecció permanent és la més visitada per la presència de les escoles.

La preparació d'una exposició temporal ocupa habitualment entre 2 anys (producció pròpia) i 1 any (itinerants). La comunicació de les exposicions temporals s'inicia, normalment, sis mesos abans de la data d'inauguració, intensificant-se les setmanes abans i prolongant-se, tot i que només a través d'actuacions puntuals, durant tota la durada de l'exposició.

Igualment, a nivell de comunicació, existeix una llista de *mailing*, que ha crescut en els últims anys i que permet arribar a gent que, d'altra manera, difícilment podria ser informada de les activitats del museu.

A nivell més general, una interessant política per captar visitants nous ha estat l'Any de la Ciència, que ha suposat un augment

important de la comunicació, gràcies a les activitats extraordinàries que s'han realitzat. En aquest sentit, la valoració de l'Any és molt positiva, especialment pel que fa a l'oficina tècnica encarregada de la seva coordinació, que tot i la gestió conjunta ha permès als diversos centres participants treballar de manera autònoma. Una situació que s'ha traduït en la inexistència d'una campanya de comunicació única, que ha estat substituïda per diverses campanyes dels centres participants. Igualment es valora molt positivament el Ticket Ciència, idea sorgida del propi Museu de Ciències Naturals i que ha tingut un èxit important (uns 1.500 bitllets venuts). Aquest fet ha portat a mantenir el tiquet un cop acabat l'any.

Existeixen altres tiquets conjunts, com per exemple amb el Jardí Botànic, que tot i les dificultats per atreure visitants d'una institució a l'altra (situades en dos espais oposats de Barcelona) es manté per l'interès que té per a un públic específic. Sorpren, però, que no existeixi un bitllet conjunt amb el zoo, pròxim al museu. Les causes d'aquest fet caldria buscar-les en que el zoo està gestionat per un consorci, fet que dificultaria establir entrades conjuntes.

Igualment, el museu participa en la gratuïtat del primer diumenge de mes, que tot i no promocionar-se de manera activa (sí que apareix en tota la informació del museu) atreu un número important de visitants. Així, en un diumenge de portes obertes poden accedir

al museu 500 visitants, mentre un altre diumenge qualsevol la xifra se situa entorn als cent.

Pel que fa a la fidelització dels públics es pot considerar que hi ha un públic fidel (normalment membre de l'Associació d'Amics del Museu) que visita el museu per pròpia iniciativa. Més enllà d'aquesta visita, el pressupost de comunicació del centre no permet engegar campanyes de fidelització del públic.

Finalment cal apuntar que la situació del museu, tot i central en el context de Barcelona, no és la més òptima per captar visitants de pas, ja que el parc de la Ciutadella, on se situa el museu, exerceix de barrera important per a molta gent. Per aquest motiu el museu realitza un esforç important per mostrar-se com un lloc accessible. De cara al veïnat actualment no es porta a terme cap tipus de campanya específica, tot i que en un futur no es descarta aquesta possibilitat.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

El pressupost del museu es va situar, l'any 2007, entorn als dos milions d'euros, dels quals aproximadament 90.000 procedien de recursos propis. Cal remarcar que el pressupost del 2007, corresponent a l'Any de la Ciència, era lleugerament superior al que existia altres anys, tot i que està previst que aquest augment es consolidi.

El patrocini privat del museu és escàs i es concentra sobretot en la part de recerca, menys visible pel gran públic. El museu no disposa de cap persona dedicada al patrocini. De fet, la captació d'aquests recursos se centralitza a nivell d'Institut de Cultura, que prioritza la celebració d'actes puntuals, fet que penalitza els diversos museus.

#### **5.- Avaluació dels resultats**

El museu ha portat a terme diverses enquestes puntuals, realitzades per personal en pràctiques del propi museu. Concretament aquestes enquestes es van portar a terme els anys 2005 i 2007, amb una durada de sis mesos, inclosos els d'estiu. Per tant, es considera que tot i aportar dades il·lustratives sobre els visitants en aquest període, les enquestes no poden ser preses com un indicador del comportament del conjunt dels visitants al llarg de l'any.

Entre els resultats de les enquestes es pot observar que la composició del públic era, sempre parlant del període estival, predominantment estrangers, amb una edat de mitjana de 30 – 50 anys tot i que també hi ha una presència important d'escoles.

Pel que fa a les diverses seus del museu, l'espai dedicat a la Zoologia rep aproximadament el 70% dels visitants, mentre el dedicat a la Geologia en rep el restant 30%. Aquestes dades són aproximatives, ja que el museu no desglossa les dades per espais.

Les raons d'aquesta diferència important de visitants es deuen a la pròpia temàtica de les col·leccions, a la situació més favorable del museu de Zoologia i a la promoció, molt superior, que tradicionalment s'ha fet d'aquesta secció en detriment de la de Geologia.

## **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

Actualment, el Museu de Ciències Natural no disposa de cap instrument de col·laboració permanent amb altres institucions, tot i que puntualment sí que desenvolupa determinades actuacions, tant a nivell de préstecs per a exposicions, com en el camp científic..

A nivell de competència sí que es considera que, malgrat les diferències existents entre les institucions, es pot parlar de certa competència, especialment a nivell d'espònsors. Igualment s'apunta la forta competència que representa, a nivell de presència en els mitjans de comunicació i captació d'activitats, el CosmoCaixa. Ara bé, malgrat aquest fet, el museu és conscient que aquesta "competència" no afecta el número de visitants. El tancament per reformes del CosmoCaixa (llavors Museu de la Ciència) no va suposar un augment dels visitants del Museu de Ciències Naturals. Per tant, es considera que malgrat competències puntuals, els dos museus són plenament compatibles.

## **7.- Projectes futurs**

Entre els possibles projectes futurs que el museu arrossega des de fa anys hi ha la transformació del museu en nacional. Aquest canvi, actualment sense una data fixa d'execució, suposaria un salt important per al museu, tant en recursos com en objectius i equipaments, al mateix temps que li permetria assolir una major visibilitat. Ara bé, la perpetuació d'aquest possible canvi d'estatus ha portat a una situació d'impàs en el museu, que no engega accions importants en espera dels canvis. En aquest sentit, podem considerar que el museu és dels pocs que pertanyen a l'Institut de Cultura que no ha experimentat canvis importants en els últims anys. Igualment, s'està pendent del canvi per engegar una campanya per consolidar la marca "Museu de Ciències Naturals", actualment força desconeguda del gran públic.

En aquesta mateixa línia de canvis en suspens també es parla de la possibilitat de fusionar el museu amb el Jardí Botànic, tot i que actualment aquesta opció sembla supeditada a la creació del museu nacional.

Finalment cal apuntar que de cara al futur, sense que existeixi, però, cap planejament oficial al respecte, existeix la possibilitat de traslladar el museu a l'edifici Fòrum, fet que suposaria una renovació total dels continguts i una ampliació actualment imprescindible pel museu. Aquest trasllat no afectaria el Museu de



Geologia, primer museu que va tenir Barcelona, que es deixaria com a testimoni en el seu emplaçament actual.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

A nivell de gestió del Museu de Ciències Naturals destaca el fet que ha iniciat, de forma relativament recent, concretament l'any 2005, una certa política de difusió de les seves activitats. Malgrat que aquesta comunicació és encara limitada, sobretot territorialment, els retorns que el museu diu haver rebut semblen importants, fet que mostraria l'encert de l'aposta.

Tot i aquesta nova aposta per la comunicació més convencional, el principal mitjà de difusió de les activitats del museu continuen sent les exposicions temporals, que han donat molt bons resultats al Centre i s'han convertit en una de les principals eines d'atracció de nous públics.

Ara bé, cal ressaltar la menor difusió que es fa de la secció de Geologia. És si més no curiós que el Centre concentri els seus esforços en una de les dues seccions (per més que aquesta sigui molt més fàcilment comunicable), en lloc de buscar que el públic visiti els dos espais. En aquest sentit, la comunicació entre els visitants de la part de Zoologia de l'existència de la secció Geologia (i viceversa) podria millorar.

Igualment resulta sorprenent la manca d'iniciatives encarades a la fidelització del públic. Cert que existeix, en aquests moments, un públic fidel, però ho és quasi per pròpia iniciativa, no pels incentius del museu. La manca de pressupost per engegar campanyes efectives de fidelització justificaria aquest fet.

En defensa del museu hem d'apuntar que el pressupost del Centre es pot considerar modest i impedeix iniciar determinades actuacions. Igualment, la situació de provisionalitat que viu el museu des de fa força anys, en espera d'una hipotètica designació com a museu nacional, ha congelat algunes iniciatives que realment no tindria sentit engegar si s'han de produir canvis importants.

Ara bé, malgrat aquests fets, el museu ha iniciat, amb aquests mitjans limitats, algunes actuacions interessants i poc habituals en els museus de Barcelona, com la realització puntual d'enquestes a visitants o la idea de posar en marxa, juntament amb altres equipaments, del Tiquet Ciència. Una mostra del potencial del centre.

## **9.- Bibliografia i altres fonts**

*Associació d'Amics del Museu de Ciències Naturals de Barcelona*  
Document promocional  
*Museu de Ciències Naturals* Document promocional

*Museu de Ciències Naturals. Activitats familiars. Octubre desembre 07* Document promocional

*Museu de Ciències Naturals. Agenda 33'07 juny setembre* Document promocional

*Museu de Ciències Naturals. Aperitiu de ciència. Setembre 07 – gener 08* Document promocional

*Museu de Ciències Naturals. Programa d'activitats escolars* Document promocional

*Museu de Ciències Naturals. Tertúlies club dels Ilunàtics. Novembre 07 – gener 08* Document promocional

*Orígens* Document promocional

*Orígens. Diàlegs* Document promocional

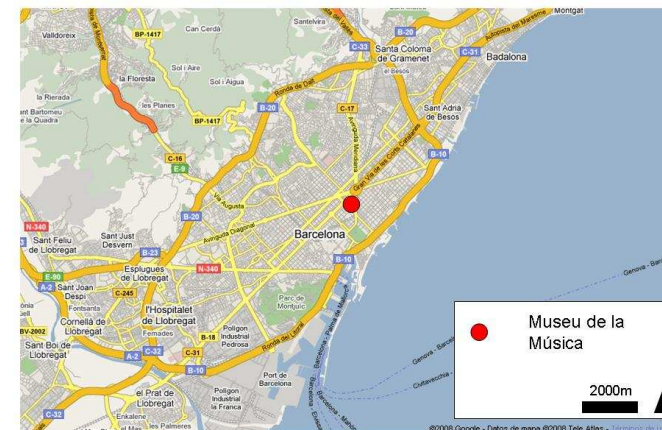
[www.bcn.cat/museuciencies](http://www.bcn.cat/museuciencies) (18/10/2007)

Entrevista amb Gemma Redolad. Cap del programa d'imatge i comunicació. Museu de Ciències Naturals. 09/10/07

# B16

## MUSEU DE LA MÚSICA

Localització:	Barcelona (Eixample)
Temàtica:	Diversos instruments relacionats amb la música
Propietari:	Ajuntament de Barcelona
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Auditori
Número de treballadors:	16 (12 plantilla i 4 subcontractats)
Pressupost:	-
Autofinançament:	Escàs
Tarifes (2007):	4 €
Horaris obertura:	10 hores al dia (9 els festius) 6 dies a la setmana
Visitants anuals:	27.543 (març – setembre 2007)
Procedència:	Majoritàriament Barcelona



## 1.- Presentació

El Museu de la Música ha iniciat recentment una segona etapa, que ha implicat, després d'uns anys de tancament, el seu trasllat a un dels espais de l'Auditori de Barcelona; edifici de Rafael Moneo, inaugurat el 1999, acull des d'aquell moment la seu de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya (OBC), la Capella Reial de Catalunya, així com d'altres grups.

Diversos problemes pressupostaris van retardar l'obra i van portar a que la inauguració suposés, únicament, l'obertura de la sala principal. La resta de l'edifici únicament tenia les façanes acabades. Posteriorment, l'any 2005, entrà en funcionament l'Escola Superior de Música de Catalunya i des del 2006, la Sala 2 i el Museu de la Música, peça que completa el conjunt.

En un primer moment el museu va dependre de l'Institut de Cultura, tot i que actualment depèn de l'Auditori. L'Auditori, al seu temps, és un consorci format per l'Institut de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona i el Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya.

El museu disposa, a més d'espais per exposicions permanents i temporals, d'un espai de documentació i recerca format per una biblioteca, un arxiu històric i un servei d'assessorament tècnic.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La principal campanya promocional del museu es va dur a terme coincidint amb la inauguració (10/03/07), quan tingueren lloc un seguit d'actuacions musicals i jornades de portes obertes. Igualment, durant la primera setmana d'obertura, l'entrada va ser gratuïta i es registrà un èxit important de públic. Concretament, el primer dia d'obertura el museu va rebre 2.666 visitants i el segon, 3.642. Posteriorment, la següent setmana, també gratuïta, els visitants van ser 12.088.

Coincidint amb la inauguració del museu, es van editar diversos materials corporatius i tríptics per a les oficines de turisme. Igualment es va portar a terme una campanya puntual, que no va ser, però, dirigida des del propi museu, sinó englobada dins de les campanyes municipals i que es va basar en cartells, opís, banderoles, fulletons, invitacions i anuncis a la

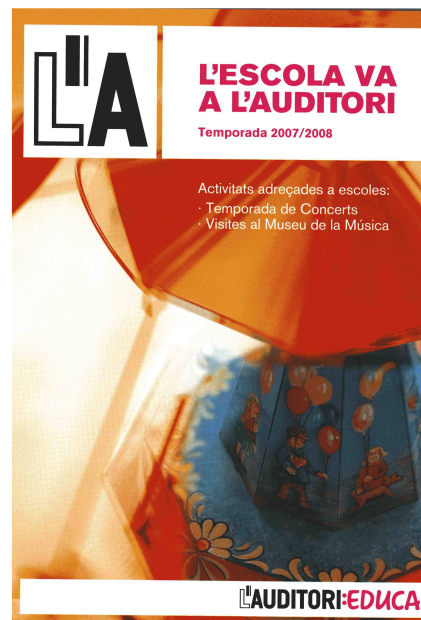


Imatge 33.- Material editat pel museu amb motiu de la inauguració (font: col·lecció personal de l'autor).

premsa (diaris ADN, Metro, la Vanguardia i el Periódico), així com en ràdio.

Entre les campanyes més “habituals” destaca la presència del Museu en el material de l’Auditori. Tot i que el Museu hi és visible, el fet que comparteixi espai amb altres activitats de l’Auditori (orquestra simfònica, música de cambra, músiques del món, programa educatiu o accions per als joves) suposa una certa manca d’identitat. Així, en l’agenda dels mesos de setembre – octubre de 2007, el museu ocupava una pàgina de dotze; en el programa per a escoles del curs 2007 – 2008, quatre de quinze i al programa general de la temporada 2007 / 2008 hi dedicava vuit pàgines de cent quaranta-sis. El mateix es pot afirmar de la pàgina web de l’Auditori, on la presència del museu queda desdibuixada dins l’oferta conjunta de l’equipament. És de suposar, però, que a mida que el museu vagi ampliant el nombre d’activitats, guanyarà espai i visibilitat en aquest material.

Pel que fa a la promoció del propi museu està previst apostar per la presència en la cartellera d’activitats tot al llarg de l’any, així com la distribució de fulletons a les oficines de Barcelona Turisme, que en la primera remesa realitzada van aportar uns resultats molt positius. Igualment es preveu desenvolupar i segmentar el *mailing* del museu, actualment tot just als seus inicis.



Index	
<b>1. Concerts a L'Auditori</b>	
<b>Concerts per nivells</b>	
Llars d'infants	3
Educació Infantil	3
Educació Primària. Concerts i Concerts participatius	5
Educació Secundària i Batxillerats	7
Educació Secundària, Batxillerats i Escoles de Música	8
Escoles d'Educació especial	8
<b>Inscripcions i informació adicional</b>	9
<b>2. Museu de la Música a L'Auditori</b>	
<b>Activitats per nivells</b>	
Educació Infantil, Educació Primària, Educació Secundària i Educació Especial	10
Educació Secundària, Educació Especial, Batxillerats i Cicles formatius	11
<b>Inscripcions i informació adicional</b>	12
<b>3. Altres activitats</b>	13
<b>Com arribar a l'Auditori</b>	
<b>Tramvia</b> Línia T4 (Auditori / Teatre Nacional) Ressortir de Ciutadella Vila Olímpica a Estació Sant Adrià	<b>Autobús</b> Línies 6, 7, 10, 50, 62, 821, 825 Nocturna: N6, N2, N2, N7, N11
<b>Metro</b> Línia 1 (Morrall) Línia 2 (Municipal)	

Imatge 34.- Portada del programa conjunt que l’Auditori dedica a les escoles. Com es pot observar, de tretze pàgines, dues es dediquen al Museu de la Música. La resta es concentra en la programació de concerts. Un element que dificulta la individualització del Museu (font: col·lecció personal de l’autor).

Malgrat aquestes apostes per a comunicar-se activament, el museu treballa amb el paràmetre que és el producte, més que no pas la comunicació, el que ha de servir per donar a conèixer el centre. En aquest sentit, de cara a la visita, destaca el fet que tot i que el museu obre les seves portes a les 11h, les visites per col·legis comencen a les 10h, fet que permet no superposar completament

els dos públics i afavorir una qualitat de visita que no tenen altres centres.

Pel que fa a les exposicions temporals, en el moment de realitzar la recerca s'estaven definint les característiques de les campanyes de comunicació. En el cas de la primera exposició temporal, *Contrapunt: Enric Granados – Pau Casals*, els responsables de comunicació no han tingut cap tipus de possibilitat per participar-hi, tot i que de cara al futur és probable que aquest fet canviï.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

L'objectiu en termes de visitants que es planteja el museu en el nou emplaçament és superar els aproximadament 50.000 visitants anuals que tenia els anys de més visitants en l'anterior seu (situada a Diagonal – Rosselló). S'és conscient que el fet que el museu hagi estat tancat diversos anys, al mateix temps que ha sofert una renovació en profunditat, suposa que a la pràctica tots aquests visitants puguin ser considerats com a nous públics.

Entre les campanyes per captar públic destaca la realitzada pel museu, en base a cartells, entorn a la seva seu actual, així com entorn a l'antiga seu. Aquesta campanya pretén donar-se a conèixer entre els nous veïns, al mateix temps que recorda als situats entorn a l'antiga seu, possibles visitants potencials, el nou emplaçament. Pel veïnatge actual també es van col·locar

banderoles i distribuir un programa especial a totes les bústies, on es presentaven les activitats del centre. Cal apuntar, però, que tot i aquesta voluntat d'apropar-se al barri es té el precedent d'una campanya de l'OBC per facilitar l'abonament als residents a proximitat de l'Auditori, que va tenir un èxit escàs.

Igualment, es porten a terme determinades activitats de cara al públic familiar, com les visites dinamitzades els caps de setmana.

També suposa un incentiu a la visita i a la captació de nou públic, la gratuïtat puntual del museu el primer diumenge de cada mes, sense, però, que es noti un augment espectacular de visitants. Aquest augment sí que es va experimentar durant l'obertura gratuïta coincidint amb la Mercè, en què es van rebre 800 visites/diàries, quan la mitjana dels dos primers mesos d'obertura havia estat de 125 visites/diàries.

Un altre dels públics que s'aspira a atreure és el públic melòman, especialment els abonats als cicles familiars i a l'OBC (que tindran entrada gratuïta el dia del seu concert). Per aquest motiu el museu obre les seves portes fins a les 9 del vespre, per permetre que el públic que assisteix als concerts visiti el museu. Igualment, està previst que la sala d'exposicions temporals resti oberta i relligada al hall de l'auditori, per permeten la visita durant els entreactes.

Finalment, està previst que les exposicions temporals siguin també un instrument de captació de públic, tot i que en el moment de realitzar la recerca encara no se n'havia portat cap a terme. Significativament, en el programa de la temporada 2007 – 2008 de l'Auditori (editat el setembre de 2007), encara no estaven confirmades les dates de la primera exposició temporal: *Contrapunt: Enric Granados – Pau Casals*. Les dates que s'inclouïen variaven entre abril i juny de 2008 (p. 31) i maig i juny (p. 117). Una manca de concreció que podria condicionar determinades visites i que és previsible que se solucioni en properes exposicions.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

El pressupost del Museu de la Música depèn del pressupost de l'Auditori. No ha estat possible accedir al pressupost general.

Malgrat aquest fet, es pot afirmar que el grau d'autofinançament actual del museu és escàs i procedent pràcticament en la seva totalitat, de la venda d'entrades. El mecenatge, el lloguer d'espais o altres possibles fonts d'ingressos encara no s'han desenvolupat.

#### **5.- Avaluació dels resultats**

El museu no disposa de cap instrument actiu permanent d'avaluació dels visitants, tot i que no es descarta que amb la progressiva consolidació es creï algun instrument d'aquest tipus.

Actualment, el museu només disposa de dades referents al públic en funció dels descomptes possibles a taquilla. Ara bé, la gran quantitat de descomptes fa que es pugui dibuixar un perfil força exacte del visitant a partir d'aquesta informació.

Més enllà de les enquestes el museu disposa d'un llibre de visites a disposició del públic perquè el visitant hi deixi la seva opinió (tot i que pot passar desapercebut en determinades visites). Les opinions expressades en aquest llibre són objecte d'un seguiment per part de l'equip directiu.

#### **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

Tot i la joventut del museu, el Centre ha establert alguns convenis puntuals interessants, que contribueixen a donar-lo a conèixer. És el cas de l'entrada conjunta amb el CosmoCaixa, amb motius de l'exposició temporal *Física i Música* (25/04/2007 al 30/03/08). Igualment existeix la possibilitat, per als abonats a concerts de l'Auditori, de visitar el museu de forma gratuïta el mateix dia que se celebra el concert.

A més d'aquests convenis, existeixen acords amb universitats per a cursos i es col·labora amb l'Escola de Música de l'Auditori (situada al mateix edifici) en la celebració de concerts de música amb peces de les col·leccions del museu.

Pel que fa a la competència, seria especialment important en el camp del patrocini. El fet que la identitat del museu quedi parcialment difusa entre institució musical i museística, pel seu emplaçament en un equipament ja consolidat (l'Auditori), resulta problemàtica, ja que el patrocinador té dificultats per identificar el públic al qual vol arribar. Una situació que a mesura que el museu es consolidi previsiblement desapareixerà.

## 7.- Projectes futurs

Entre les actuacions generals amb què treballa el museu de cara al futur hi ha el traç de la línia d'activitats pròpies a seguir per tal de singularitzar-se, la continuació de la tasca de donar-se a conèixer i la integració i articulació completa dins de l'estructura de l'Auditori.

Més enllà d'aquestes línies generals, s'està treballant amb la possibilitat que de cara al futur el museu (i l'Auditori en general), disposin d'una parada del bus turístic, per tal de facilitar l'accés al públic turista. També de cara a aquest públic es treballa en la realització de vistes musicades a les col·leccions del museu (que de fet disposa d'espais per a la interpretació de música en directe).

En el camp comunicatiu es preveu millorar la senyalització entorn al museu, amb alguna actuació (més enllà de les ja realitzades) a la façana de l'Auditori. L'objectiu és captar la curiositat de possibles visitants que circulin per la zona, fet que actualment no s'aconsegueix ja que totes les mirades es centren en el Teatre Nacional de Catalunya i la Torre Agbar, molt més vistoses a nivell arquitectònic que no pas l'Auditori.



Imatge 35.- Panoràmica on es poden observar les tres principals icones de la plaça de les Glòries Catalanes. A la dreta, la Torre Agbar (Nouvel), al centre el Teatre Nacional de Catalunya (Bofill), a l'esquerra, significativament més amagat, l'Auditori (Moneo), seu del Museu de la Música (font: <http://perso.wanadoo.es/msans/fotos/pano-tnc-agbar.jpg>)



Igualment s'està valorant la possibilitat, vista la demanda existent, d'incloure dins del circuit del museu la possibilitat de visitar la sala principal de l'Auditori.

Finalment, tot i que en aquests moments encara no s'han engegat projectes conjunts, es preveu que la instal·lació del nou Museu del Disseny a la plaça de les Glòries, pròxima al museu, ajudi a mostrar una imatge més "cultural" de la zona, que suposi una millora en la possible atracció de visitants al museu.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

El Museu de la Música, tot i la seva joventut, ha posat en marxa un seguit d'actuacions que mereixen ser tingudes en compte. Entre elles destaquen la campanya de difusió inicial, important, encara que el fet que fos extremadament limitada, temporalment i territorialment, pot generar certs dubtes sobre la seva eficàcia.

Igualment mereix la pena ressaltar el fet que és un dels museus barcelonins que ha realitzat un major esforç per captar el públic del seu entorn, especialment a través de campanyes bústia a bústia. Aquesta campanya no s'ha centrat només en l'entorn de l'actual seu, sinó que ha inclòs les immediacions de l'anterior espai ocupat pel Museu, possibilitant així arribar a antic públic potencial. Ambdós aspectes, tot i els retorns de moment limitats, mereixen ser lloats.

En la mateixa línia d'actuacions innovadores mereix la pena recollir que el museu obre fins a les nou del vespre. Aquest horari permet atreure visitants que, per qüestions horàries, queden exclosos d'altres equipaments museístics. També facilita l'accés al públic melòman (amb entrada gratuïta el dia de l'actuació). Una acció que està previst complementar amb l'accés gratuït a les sales d'exposicions temporals durant els entreactes dels concerts de la sala 1 (espai connectat físicament a l'espai expositiu).

Un últim punt a destacar en l'aspecte positiu és la bona predisposició del museu a establir convenis amb altres centres. En aquest sentit sobresurt el realitzat amb el CosmoCaixa, que ajuda a portar visitants que d'altra manera potser no s'haurien sentit atrets per l'oferta del Museu de la Música.

Entre els aspectes negatius, destaca el fet que la programació del museu queda desdibuixada dins de la global que realitza l'auditori. Una millora en aquesta promoció seria desitjable, tot i que es pot considerar que el públic de l'Auditori tampoc hauria de ser, per les seves característiques diferenciades, una prioritat per al museu. Un altre aspecte a millorar seria l'antelació amb què es treballa en la difusió de les exposicions temporals.

Naturalment, el fet que el museu sigui un equipament nou pot comportar que alguns d'aquests aspectes es corregeixin amb el pas del temps. En aquest sentit, el museu disposa de molts projectes,

que fan preveure canvis en alguns aspectes dels descrits anteriorment, la majoria dels quals en la direcció encertada.

## **9.- Bibliografia i altres fonts**

Consorti de l'Auditori i l'Orquestra (2007) *L'Auditori, temporada 2007 – 2008* Barcelona, l'Auditori

*L'Auditori. Agenda de concerts i activitats setembre octubre 2007*

Document promocional

*L'Auditori. L'escola va a l'Auditori. Temporada 2007 / 2008*

Document promocional

*Museu de la Música. Descobreix el museu a l'Auditori* Document promocional

*Museu de la Música. Plànol guia* Document promocional

*Museu de la Música. Vine a sentir el Museu de la Música a l'Auditori*

Document promocional

[www.museumusica.bcn.cat](http://www.museumusica.bcn.cat) (18/10/2007)

[www.auditori.com](http://www.auditori.com) (18/10/2007)

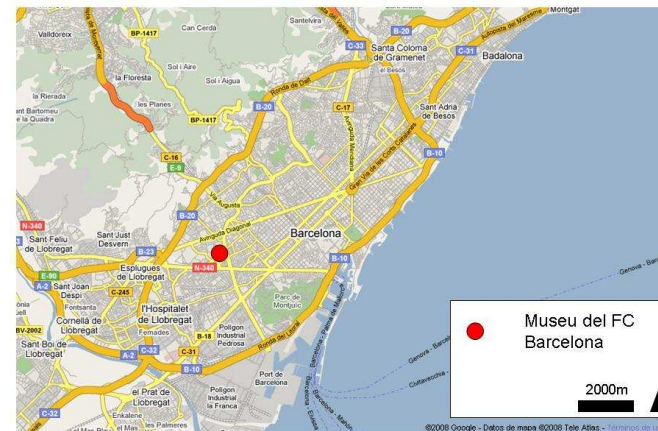
Entrevista amb Judith Lara. Comunicació. Museu de la Música.

11/10/07

# B17

## MUSEU DEL FÚTBOL CLUB BARCELONA PRESIDENT NÚÑEZ

Localització:	Barcelona (les Corts)
Temàtica:	Col·leccions relacionades amb el món del futbol
Propietari:	Privat
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Futbol Club Barcelona
Número de treballadors:	15 (4 a administració)
Pressupost (2005):	-
Autofinançament (2005):	100%
Tarifes (2007):	7'5€
Horaris obertura:	8h30 diàries (10 a l'estiu) 7 dies a la setmana
Visitants anuals (2006):	1.344.659
Procedència:	60% estrangers 40% locals



## 1.- Presentació

El museu del FC Barcelona té els seus orígens en l'any 1984, quan obrí les seves portes sota la presidència de Josep Lluís Núñez, de qui el museu porta avui el nom. Des d'aquell moment el museu ha estat ampliat tres cops, els anys 1987, 1994 i 1998 i ocupa actualment una superfície de 3.500 m<sup>2</sup>.

L'evolució del número de visitants ha estat espectacular, fins a transformar-se en el museu més visitat de Catalunya. Dels 19.432 visitants del 1984, primer any d'obertura, es va passar a 282.568 el 1990. El 1995 eren 609.805, que arribaven als 1.161.038 visitants l'any 2000 i els 1.344.659 visitants el 2006. La tendència dels visitants ha estat un augment continu de 1984 a 1999 (amb únicament un pic important i aïllat el 1991). Des del 1999 fins a 2002 hi va haver una certa estabilitat en el número de visitants, que es va transformar en descens el 2003 i en una lleu recuperació a partir d'aquell any fins a l'actualitat.

Des del 2001 la visita al Museu del Barça pròpiament dit es pot complementar amb una visita a les instal·lacions del Camp Nou. Aquesta opció és seguida per aproximadament el 73% dels visitants. El restant 27% visita únicament el museu.

El museu acull dues exposicions permanents (sobre la història del club i *futbolart*, d'objectes diversos relacionats amb el futbol), així

com exposicions temporals. No disposa, com a tal, de cap espai complementari, tot i que utilitza diverses instal·lacions propietat del club, com els aparcaments o la botiga.

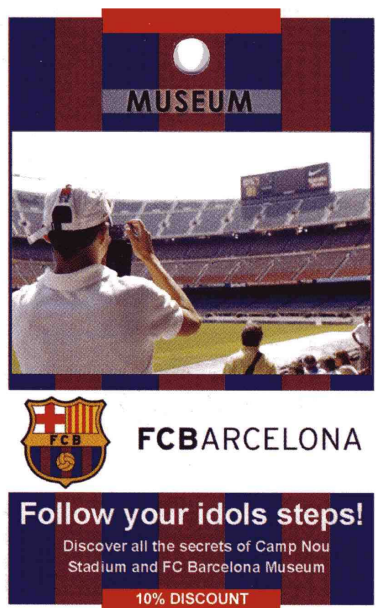
## 2.- Tipus de promoció que es realitza

Tota la promoció del museu passa pel departament de màrqueting del club, que és l'encarregat de promocionar la imatge del FC Barcelona. La peculiaritat del museu és que la seva principal promoció la realitza el club de futbol, que difon la marca FC Barcelona arreu del món. Com a conseqüència d'aquesta promoció, quan un seguidor visita Barcelona demana productes del club. El museu és, en aquest sentit, un element promocional de primer ordre, ja que és un dels pocs que el club pot oferir en continu (en contraposició a la celebració puntual dels partits).

A nivell específic del museu destaca la promoció que es realitza a partir del treball amb guies turístics i agències de turisme, tot i que els grups no representen més del 35% dels visitants. Sovint són les mateixes agències les que conviden els responsables del museu a presentar el seu producte. Igualment el museu està present en diverses fires i congressos. El gruix de visitants, però, són individuals, moguts, bàsicament, pel coneixement previ de la marca FC Barcelona.

A més, la notorietat de la marca Barça i el seu seguiment periodístic fan que qualsevol novetat en el museu sigui relativament fàcil que aparegui als mitjans de comunicació, especialment premsa escrita, però també televisió. En aquest camp, el museu treballa en estreta col·laboració amb el servei de premsa del club.

La publicitat directa és quasi nul·la, tot i que actualment s'està avaluant la possibilitat de desenvolupar-la. Aquesta opció permetria potenciar el producte i arribar a un nou públic. En el moment de realitzar la recerca no existia, encara, cap decisió en ferm respecte a aquesta possibilitat.



Imatge 36.- Mostra d'un dels pocs elements promocionals que existeix del Museu. Significativament, no es tracta d'una iniciativa del propi Museu, sinó privada (font: col·lecció personal de l'autor).

Per últim hem d'apuntar que el museu realitza diverses promocions conjuntes enfocades a públics concrets. És el cas de les promocions conjuntes amb la pista de gel del Club, dirigida als casals d'estiu i a les escoles en general. De cara a les escoles també existeixen ofertes conjuntes amb els cinemes IMAX. Així mateix, es realitzen promocions enfocades als casals d'avis.

### 3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

El museu porta a terme, com a tal, diverses campanyes per a la captació de nous visitants. La idea és que el museu sigui un lloc viu, amb novetats permanents. En aquets sentit les diverses exposicions temporals representen un instrument de promoció important. Les exposicions es preparen amb un any d'antelació i les decideix personal del club (assessor cultural museístic – adjunt a presidència) obeint a l'actualitat o a efemèrides importants del club. La comunicació, dirigida pel servei de premsa del club, es comença a difondre dues o tres setmanes abans de la data d'inauguració.

Igualment es procura que l'horari no sigui un impediment per visitar el museu. A l'estiu s'allarga l'horari, a més de ser dels pocs museus de Barcelona que estan oberts tots els dies de la setmana. Només quan la celebració de partits de Champions així ho obliga, el museu tanca les portes a la 13h.

Un element important a tenir present és que una part important dels visitants del museu, el 65'8%, hi accedeixen per pròpia iniciativa (dades de l'any 2004). Una xifra molt elevada degut al poc pes dels grups. Aquest fet obliga el museu a ser actiu en el seu posicionament per tal de captar un número important de visitants, especialment turistes.

En aquest sentit resulta molt importants, donada la situació perifèrica de l'estadi, el facilitar l'accessibilitat als potencials visitants. D'aquesta manera destaca especialment el fet que una de les línies del bus turístic arribi fins al Camp Nou, tot aportant el 7'3% dels visitants. També és important l'existència d'un aparcament gratuït (tant per a cotxes com per a autobusos).

Finalment podem apuntar que es considera que el museu té encara capacitat per créixer, malgrat algun col·lapse puntual (durant l'agost el museu rep 230.000 persones). Per aquest motiu se segueix apostant per aquest objectiu.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

El museu disposa d'un pressupost propi dins de l'estructura del club i té la capacitat de gestionar-lo lliurement. Malgrat aquest fet, s'ha d'assenyalar que una part important de les despeses de personal no es gestionen des del museu (que té 15 treballadors) sinó des del club, que és qui ofereix, de manera conjunta, determinats serveis

com seguretat, premsa o màrqueting. El museu és, en termes econòmics, autosuficient i genera beneficis. No disposa, a més, de cap tipus de subvenció ni per part del club, ni d'institucions públiques. El mecenatge i el patrocini no el gestiona el museu com a tal, sinó que és competència, a nivell de club, de la Fundació FC Barcelona. No ha estat possible accedir al dades concretes del pressupost del museu.

#### **5.- Avaluació dels resultats**

Durant l'estiu del 2007 es va realitzar un primer estudi estadístic sobre els visitants del museu, que se centrava en el grau de satisfacció dels visitants. Anteriorment s'havia portat a terme, puntualment, alguna enquesta sobre els visitants, realitzades sobretot per grups d'estudiants. Resulta significatiu que l'enquesta del 2007 es realitzés per desig de la direcció de màrqueting del club, no per una necessitat individualitzada pel propi museu. En el moment de realitzar la recerca encara no es disposava dels resultats d'aquest estudi.

#### **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

El museu manté col·laboracions amb diverses institucions i empreses: intercanvi de peces, preparació d'actes concrets o assessorament, entre altres. Igualment cedeix material a penyes barcelonistes per a exposicions puntuals (fins i tot organitzades pel

propi museu). L'augment del número de públic ha facilitat la col·laboració amb altres institucions museístiques, tot i no existir cap col·laboració permanent.

En el camp de la competència no es creu que n'existeixi, almenys a nivell de Barcelona. La creació del Museu Olímpic i de l'Esport no hauria de canviar aquest fet (vegeu fitxa B20). En relació a altres equipaments culturals, es parteix de la base que la visita al museu és vista més com una opció d'oci relacionada amb l'experiència Barça, que no pas una competència d'altres ofertes de la ciutat.

## **7.- Projectes futurs**

El gran projecte futur que es presenta per al museu és la seva completa remodelació, coincidint amb la que està prevista portar a terme en l'estadi. Actualment aquest projecte està en fase d'estudi i de definició de l'espai que ha d'ocupar el museu, tot i que sembla clar que mantindrà el seu emplaçament dins de l'estadi. No existeix, però, una data d'execució.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

Com hem exposat al llarg de la present fitxa, el museu del FC Barcelona té, a nivell administratiu, algunes peculiaritats que el fan únic. Aquest és el cas, per exemple, del fet que la majoria de les actuacions no relacionades de forma directa amb el contingut del

museu no són gestionades directament, sinó que ho fan altres àrees del club (comunicació, comptabilitat o seguretat). En aquest sentit destaca la realització, per influència directa de l'àrea de màrqueting del club, d'algunes enquestes puntuals per tal de conèixer el perfil del públic. Aquestes enquestes són poc habituals en el context de Barcelona.

De fet, el museu s'ha d'entendre com una eina més d'una estratègia complexa de creació de marca entorn a un club de futbol. Aquest fet, però, no treu mèrit al que és el museu més visitat de Catalunya, amb un augment important del número de visitants. Resta el dubte de saber quanta gent accedeix al museu atreta per la pròpia col·lecció i quanta per la possibilitat de visitar el camp. Únicament podem afirmar amb rotunditat que el 27% dels visitants accedeixen únicament al museu.

A nivell més de gestió destaca la capacitat del museu d'arribar a captar fluxos importants de visitants individuals, situant-se els valors per sobre del 65%. En aquest fet hi influeix la fàcil accessibilitat a l'estadi (cal destacar la importància del bus turístic com element per situar el Camp Nou en el mapa), així com els amplis horaris. De fet, el Museu del FC Barcelona és, juntament amb el Museu Egipci, l'únic de l'àrea estudiada que obre tots els dies de la setmana.

Finalment a nivell econòmic, s'ha de destacar el fet que el museu sigui autosuficient, un dels pocs centres estudiats que ho aconsegueix.

## **9.- Bibliografia i altres fonts**

[www.fcbarcelona.cat/web/catala/club/club\\_avui/territori\\_barca/museu/museu.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/club/club_avui/territori_barca/museu/museu.html) (18/10/2007)

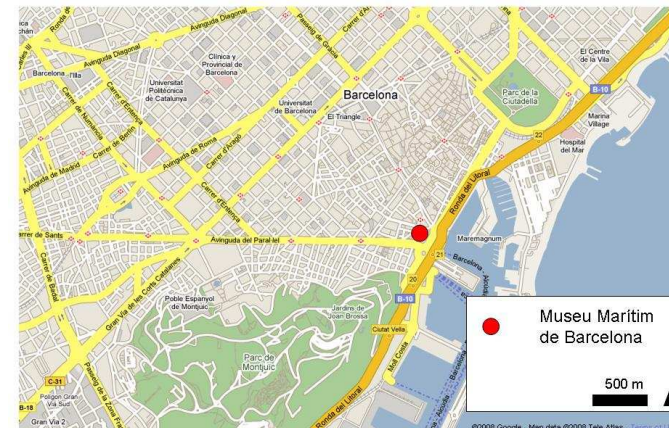
Entrevista amb Juan Pedro Fortes. Vicedirector. Museu del FC Barcelona. 08/10/07



# B18

## MUSEU MARÍTIM DE BARCELONA

Localització:	Barcelona (Ciutat Vella)
Temàtica:	Mar i navegació
Propietari:	Ajuntament de Barcelona (edifici) Diputació de Barcelona (museu) i col·laboració de l'autoritat portuària de Barcelona.
Tipus explotació:	Ens consorcial públic de caràcter local
Gestor:	Consorci de les drassanes
Número de treballadors:	79
Pressupost (2005):	6.478.679€
Autofinançament (2005):	23%
Tarifes (2007):	6€
Horaris obertura:	10 hores al dia 7 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	229.119 exposició permanent 39.905 exposicions temporals 32.445 Vaixell Santa Eulàlia 60.476 Usuaris serveis museu 203.125 Altres espais
Procedència (2000):	23% Catalunya 13% espanyols 64% estrangers



## 1.- Presentació

El Museu Marítim es troba situat a l'edifici gòtic de les Reials Drassanes de Barcelona, construïdes en diferents moments dels segles XI i XVIII i declarades monument historicoartístic. Els antecedents del museu cal buscar-los l'any 1929, quan es començà a formar un museu naval. No serà, però, fins l'any 1941 quan s'inaugurà l'actual Museu Marítim de Barcelona. A partir d'aquell moment el museu anirà creixent, fins arribar a la situació actual.

L'edifici del museu acull, actualment, a més d'espais per a exposicions permanent i temporal, biblioteca, botiga, cafeteria, una sala d'actes, així com diverses sales, la més gran de les quals és la sala Marquès de Comillas, que permet organitzar actes diversos com la Setmana del Llibre en Català, dinars d'empresa o grans exposicions.

L'últim canvi important en el museu es va produir l'any 1998, quan es va iniciar una nova etapa marcada per la voluntat de recuperar per a la navegació determinats vaixells històrics. El primer pas en aquest sentit va ser la compra i restauració del pailebot Santa Eulàlia, obert al públic i capaç de tornar a navegar des de l'any 2001.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La comunicació del museu es basa en els mitjans habituals: *publicity*, agendes escrites, anuncis i premsa. Únicament en casos puntuals es recorre a televisió, cartells, material promocional o internet. Igualment destaquen certs convenis amb el Club Súper 3, el bus turístic de Barcelona i la companyia de vaixells Transmediterranea.

Ara bé, actualment s'està implementant una sèrie de millores en la comunicació que se centren en dos tipus d'accions: l'agilització de la producció de les publicacions, de cara a poder respondre ràpidament a determinats actes i la creació i enfortiment, des de 2005, d'un conjunt de base de dades de persones que puguin estar interessades en les activitats del museu (segmentades entre periodistes, públic infantil, educació o museus europeus).

Tot i la varietat d'eines a la seva disposició, la promoció del Museu Marítim acostuma a passar per les exposicions temporals de gran format, que es complementen amb exposicions menors, conferències i activitats vàries. Aquesta activitat es desenvolupa des de fa relativament poc. Fins a la inauguració de la restauració de la zona coneguda com a "naus de la Generalitat" el museu no disposava d'espai capaç d'acollir aquestes activitats. Les exposicions de gran format són les que porten més públic al museu ja que, per exemple, l'any 2005 de les 39.905 entrades venudes per

exposicions temporals 38.866 corresponien a una única exposició (“Un dia a Pompeia, entre el Vesubi i la Mediterrània”, 13/05 al 20/10/05). La resta d'exposicions temporals de l'any, deu en total, només van atreure 1.039 persones. Cal precisar que el número de visitants a les exposicions temporals va ser superior, ja que a també s'hi podia accedir amb un bitllet combinat amb el museu.

Igualment, la repercussió en els mitjans de comunicació és molt superior quan es parla de les exposicions temporals que no del propi museu. L'any 2005, les exposicions temporals van aconseguir 175 articles de premsa, 47 emissions de ràdio i 33 de televisió. Les col·leccions permanents van generar, en el mateix període, 20, 6 i 7 impactes respectivament. La resta d'activitats del museu (pailebot, cessió d'espais, premis o activitats infantils) va suposar 89, 7 i 11 notícies, respectivament.

### 3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

Entre les activitats per a tots els públics destaca l'accés gratuït el primer dissabte de cada mes, a partir de les 15h. Tot i la seva limitació temporal, aquesta activitat es considera una bona eina per permetre obrir el museu a públics que, tradicionalment, no hi assistirien.

De cara a un públic més segmentat, el museu disposa d'una “revista” (més aviat un tríptic), especialment dirigida al públic

infantil. Amb el nom de *Notícies de la Nora i en Martí*, recull totes les activitats que poden ser d'interès per al públic infantil, a més d'algun joc, retallable o dibuix per acolorir. D'aparició quadrimestral i amb una tirada de 3.000 exemplars, se n'havien publicat fins a gener de 2007 dotze exemplars. Aquesta acció es complementa amb la presència a la pàgina web, de manera destacada, d'informació dedicada a aquest públic.



Imatge 37.- Diversos tríptics pensats per captar nou públic. A l'esquerra *Notícies de la Nora i en Martí* (públic infantil), al centre, tallers (públic familiar) i a la dreta visites guiades (tots els públics) (font: col·lecció personal de l'autor).

De cara a públic més amant del mar, cal assenyalar que el centre participa en l'activitat "Barcelona. La ciutat des del mar", que organitza Barcelona Turisme en col·laboració amb el Centre Municipal de Vela. Aquesta activitat permet passar una jornada navegant pel litoral de Barcelona. Els participants reben també una entrada per a visitar el museu.

Finalment, en el camp de la fidelització, el museu disposa d'una associació d'amics que, a diferència d'altres associacions, també es planteja, fins a un cert punt, com un element de mecenatge. Així, si bé trobem les tarifes i condicions habituals d'aquest tipus d'associacions (individual, familiar, col·laborador, protectors, benefactor) a un preu d'entre 60 i 300€ l'any, existeix també la categoria de membre d'honor, per aportacions a partir de 600€. Entre els avantatges de què disposa aquesta última categoria s'hi troben la menció en la pàgina web i una reducció del preu del lloguer de la sala d'actes. Dos incentius que semblen més pensats per a empreses que no pas per a particulars i que indicarien la voluntat d'atreure patrocinadors.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

A més a més del pressupost que el museu aconsegueix via subvencions, el centre porta a terme diverses activitats per augmentar els recursos propis. Per aquest motiu es va crear, el 9 de febrer de 2006, la Fundació Privada Museu Marítim i Drassanes

Reials de Barcelona, amb la finalitat de contribuir a "promocionar, fomentar, divulgar, prestigiar, defensar i ampliar les actuacions i el patrimoni del Museu Marítim de Barcelona, tot donant suport a la conservació del conjunt d'edificacions d'interès cultural que formen les Drassanes Reials de Barcelona". A la pràctica, la Fundació serveix sobretot per obrir les portes a la participació d'entitats i empreses en el museu.

Aquests ingressos, no coneguts, s'hauran d'afegir als que es generen via botiga (88.712€ l'any 2005). Curiosament, al contrari de la tendència general a Europa, el museu va recuperar, l'any 1997, la gestió directa del seu espai comercial, fins aquell moment subcontractat a Aldeasa. Per fer-ho va haver de pagar una indemnització de 661.113€. Una mostra de l'aposta decidida que va fer el Centre per l'àrea comercial.

Ara bé, l'activitat que aporta més recursos al consorci que gestiona el museu, a part de la venda d'entrades (850.000€), és el lloguer d'espais per a la celebració d'actes diversos, que són superiors als 550.000€ (500.000€ dels quals corresponen a la sala Comillas, ocupada una mitjana de més de 100 dies l'any).

A més, hem de destacar que les Drassanes, concretament la sala Comillas, és un dels pocs espais existents a Barcelona capaços d'acollir exposicions temporals de gran format. Aquest és el cas de la mostra *Titanic* (9/07 al 10/10/04) o *Bodies, the exhibition*

(17/11/07 al 22/04/08). Ara bé, aquestes mostres acostumen a ser organitzades per entitats independents del Museu Marítim, que habitualment no fa ús de l'espai ni col·labora en els activitats que hi tenen lloc.

## 5.- Avaluació dels resultats

Actualment l'estudi dels públics del Museu Marítim se centra, únicament, en el públic escolar. Dels 49.290 escolars que van visitar el museu l'any passat, 9.877 provenien de Barcelona ciutat, 13.729 de la província, 3.242 de Catalunya, 749 d'Espanya i uns sorprenents 16.109 de França. La resta procedien d'altres països. Cal esmentar que no existeix un fet especial que expliqui aquests valors referents a França (superiors als de Barcelona mateix) que es repeteixen any rere any. De la resta de públics, el museu en desconeix pràcticament tot.

## 6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

El Museu Marítim de Barcelona porta a terme col·laboracions amb diverses associacions de les quals és membre:

*International Congress of Maritime Museums (ICMM)*

*International Council of Museums (ICOM)*

*European Maritime Heritage*

*World Ship Trust*

Associació de Museus Marítims de la Mediterrània

La Mar de Museus  
Arxivers Sense Fronteres  
Fundació Tot Raval

Igualment col·labora amb altres institucions en el marc de diversos projectes europeus com “*La navigation du savoir*” (França, Itàlia, Malta, Turquia), Interreg III B (Arseatown) o Interreg III C (Gdansk, Birmingham, Dunkerque).

## 7.- Projectes futurs

Entre els projectes futurs del museu figuren prosseguir amb la seva voluntat de crear un “museu flotant” en el Moll de la Fusta, pròxim al museu. Actualment aquest espai està ocupat únicament pel pailebot Santa Eulàlia, però es preveu la incorporació d'altres naus.

A més llarg termini també es planteja una remodelació total del museu. Un projecte que en el moment de realitzar la recerca restava sense data d'execució.

## 8.- Resum dels elements més destacables

Entre les activitats que porta a terme el Museu Marítim, destaca l'aposta per atreure públic infantil: activitats especials, revista especialitzada, base de dades específiques, entrada de franc per

als socis del Club Súper 3 (majoria de nens de Catalunya) o secció especial a la pàgina web en són alguns exemples.

Igualment, en línies més generals, el museu intenta potenciar la seva comunicació general mitjançant diverses estratègies. Entre les més visibles destaquen la previsible incorporació de diverses naus en una exposició flotant al Moll de la Fusta, actuació que preveu desenvolupar en els pròxims anys.

A nivell més de gestió sobresurt l'aposta que el Centre realitza per augmentar el seu grau d'autofinançament, tot i que en aquests moments la xifra es manté força baixa. Entre les actuacions empreses destaquen el club d'amics obert a aportacions importants de diverses empreses i molt especialment, la possibilitat de disposar de la sala Comillas com espai fàcil de cedir i que aporta uns ingressos elevats.

## **9.- Bibliografia i altres fonts**

Consorci de les Drassanes Reials i Museu Marítim de Barcelona (2006) *Memòria del Museu Marítim de Barcelona. Any 2005* Barcelona, Consorci de les Drassanes Reials i Museu Marítim de Barcelona

Museu Marítim de Barcelona (2006) *Notícies de la Nora i en Martí, número 12 octubre 2006 – gener 2007* Barcelona, Museu Marítim de Barcelona Document promocional

Museu Marítim de Barcelona (2006) *Activitats, número 31 gener – març 2007* Barcelona, Museu Marítim de Barcelona Document promocional

*Barcelona. La ciutat des del mar* Barcelona, Barcelona Turisme. Document promocional.

*El pailebot Santa Eulàlia* Document promocional

*Fent amics! Associació d'amics del Museu Marítim* Document promocional

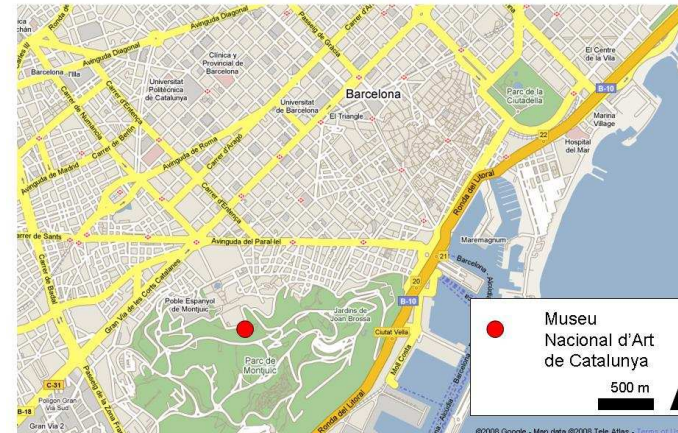
*Museu Marítim de Barcelona* Document promocional

[www.museumaritimbarcelona.com](http://www.museumaritimbarcelona.com) (05/02/2007)

# B19

## MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA

Localització:	Barcelona (Montjuïc)
Temàtica:	Art del romànic a mitjans del segle XX
Propietari:	Públic
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Consorti de dret privat
Número de treballadors:	191 (+ 150 subcontractats)
Pressupost (2001):	16.250.000€
Autofinançament (2001):	24'6%
Tarifes (2007):	8'5€
Horaris obertura:	9 hores diàries 5 dies a la setmana i 4h30 els diumenges.
Visitants anuals (2006):	1.068.841
Procedència (1998):	27'4% catalans 11'4% espanyols 61'2% estrangers



## 1.- Presentació

El Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) té els seus orígens en el Museu d'Antiguitats de Barcelona, inaugurat l'any 1880 a la capella de Santa Àgata, amb fons formats majoritàriament per obres procedents de la desamortització dels béns eclesiàstics de 1835. Aquest primer museu va acabar donant pas, amb successives incorporacions, al Museu d'Art de Catalunya, inaugurat l'any 1934 al Palau Nacional (pavelló principal de l'Exposició Universal de Barcelona de l'any 1929), actual seu. La voluntat de mantenir com a seu un edifici pensat inicialment com efímer va comportar la necessitat d'una rehabilitació profunda, llarga i de cost elevat. Amb l'apel·lació de museu nacional des de 1990 (any en què passà de mans de l'ajuntament, que l'havia rebut el 1985, a la Generalitat), el museu afrontà una profunda restauració que s'allargaria des de 1987 fins a finals de 2004.

Considerat el gran museu d'art de Catalunya, el centre mostra l'art català i dels territoris que s'hi relacionen en un recorregut des del romànic fins a èpoques recents. En aquest sentit acull els fons del Museu d'Art de Catalunya (actual seu, a Montjuïc), del Museu d'Art Modern (abans situat al Parc de la Ciutadella), del Gabinet Numismàtic, del Gabinet de Dibuixos i Gravats i de la Biblioteca General dels Museus d'Art de Catalunya. L'any 1996 la fotografia es va incorporar al projecte museístic amb la creació del Departament de Fotografia. Igualment acull el llegat Cambó i una

petita mostra de la col·lecció Thyssen – Bornemisza, cedida a Barcelona i anteriorment exposada al palau de Pedralbes.

A nivell de gestió el centre es regeix per un patronat en què hi estan representades diverses administracions (Ajuntament, Generalitat, Ministeri), els patrocinadors, els amics i els col·leccionistes. Tots els agents hi tenen vot, excepte els amics i els col·leccionistes, que només hi tenen veu.

A més a més, el MNAC coordina la gestió de tres museus com a secció: la Biblioteca Museu Víctor Balaguer de Vilanova i la Geltrú, el Museu Cau Ferrat de Sitges i el Museu Comarcal de la Garrotxa a Olot.

El museu disposa de diversos espais per a exposició permanent i temporal, a més de serveis com llibreria, botiga, bar, restaurant i terrassa d'estiu. Disposa igualment d'espais comuns, el més significatiu dels quals és el Saló Oval, oberts a la cessió per a la realització d'actes diversos.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció del MNAC ha experimentat, en els últims anys i coincidint amb l'obertura total del museu, un canvi espectacular. Anteriorment, el museu tenia les seves col·leccions repartides entre diverses seus (Palau Nacional i Parc de la Ciutadella), no sempre



obertes al públic. Actualment el museu ha concentrat les seves col·leccions en un únic espai, fet que permet promocionar una visió de conjunt que afavoreix el seu discurs. Un exemple d'aquesta simplificació és el pas de vuit fulletons promocionals (un per cada una de les col·leccions) a un d'únic.

És interessant assenyalar que el MNAC és un dels pocs museus que ha quantificat, de manera orientativa, l'impacte de les seves campanyes de promoció. El fet que fins a l'any 2006 el museu no realitzés publicitat en mitjans turístics ha permès constatar que l'inici de l'aparició en guies dirigides a aquest públic ha comportat quasi doblar el número de visitants turistes. Naturalment, existeixen altres elements apareguts en el mateix període que han influït en aquestes xifres, com la consolidació de l'oferta d'exposicions temporals o el conveni firmat amb el bus turístic perquè tingués una parada a tocar del museu. Ara bé, des del museu es considera que la comunicació ha contribuït en gran manera a aquest augment.

Un dels elements més sorprenents de la comunicació del MNAC és l'autonomia amb què treballen, malgrat l'existència de canals de diàleg, les seccions de premsa i comunicació. A la pràctica, dos òrgans completament diferents. Aquest fet pot dificultar la capacitat d'incisió de la comunicació del museu, però també genera un discurs més directe en cada un dels àmbits. Malgrat aquest avantatge, la divisió es pot considerar anòmala en el panorama estudiat.

**UN GRAN MUSEO MUY CERCA DE TI**  
**NOCHES DE VERANO EN EL MNAC**  
**TERRAZA AL AIRE LIBRE Y VISTAS A LA FUENTE MÁGICA**  
 Visita nocturna a la exposición temporal a precio reducido  
 2 de agosto y 6 de septiembre, de 19 a 22 h

De la colección de arte románico más importante de Europa al modernismo y las vanguardias

**Hasta el 30 de septiembre de 2007**  
 El cartel moderno en las colecciones del Museo Nacional d'Art de Catalunya

Museu Nacional d'Art de Catalunya  
 Palau Nacional - Parc de Montjuïc - Barcelona www.mnac.cat  
 Actividades y visitas guiadas gratuitas

**UN GRAN MUSEU MOLT A PROP TEU**  
**VINE A CONÈIXER EL NOU ÀMBIT PICASSO**  
**A GREAT MUSEUM VERY CLOSE TO YOU**  
**COME TO SEE THE NEW PICASSO EXHIBIT**

1.000 anys d'art. Des de la col·lecció d'art romànic més important d'Europa fins al modernisme i les avantguardes  
 1.000 years of art. From the best romanesque art collection in Europe to modernism and the avant-garde

Museu Nacional d'Art de Catalunya  
 Palau Nacional - Parc de Montjuïc - Barcelona www.mnac.es

Dimarts a Dissabte / Tuesday to Saturday: 10-19 h  
 Diumenge i festius / Sunday and holidays: 10-14,30 h  
 Cafeteria i restaurant / Bar and Restaurant  
 Bus Turístic  
 Pàrquing gratuït / Free parking

abertij Agbar Bassat Opatry EL CONSERVADOR EL PAIS El Periódico Fira Barcelona Freixenet  
 Telefonica gasNatural Santander LAVANQUARDIA presència rtve 3 YAHOO!

Imatge 38.- El MNAC és un dels pocs museus de Barcelona que realitza publicitat. A la imatge dos exemples (Font: esquerra, *Barcelona Agenda Cultural*. Agost - setembre 07. Contraportada interior; dreta, *Mapa guia Montjuïc*)

La promoció del museu s'aborda des de diferents fronts, en funció de les campanyes. S'alterna promoció de la marca MNAC, difusió de les activitats temporals i campanyes que barregen els dos objectius. Així, en les guies i agendes culturals, s'aposta majoritàriament per una promoció institucional, enfocada a consolidar la marca MNAC. En la premsa o els cartells s'acostuma a prioritzar les activitats temporals. Finalment, en les revistes de línies aèries o determinades campanyes puntuals dirigides al públic local s'aposta per un mixt.

Pel que fa als mitjans utilitzats, aquests són diversos: cartells, banderoles, opis o tòtems. Igualment es recorre a anuncis en la premsa (tant de pagament com mitjançant conveni) o a anuncis en ràdio i televisió (normalment mitjançant conveni). El museu també està present en diverses fires, però sempre sota el paraigua d'altres organismes, sigui Turisme de Catalunya o Barcelona Turisme. Malgrat aquesta presència actual, es reconeix que aprofundir en aquest camp és una assignatura pendent.

Igualment també és una àrea de promoció habitual el recurs a les cessions, per períodes llargs de temps, de determinats quadres de prestigi. Aquest és el cas d'una sèrie de nou quadres de Picasso (un d'adquirir per l'Estat i en dipòsit al MNAC i els altres vuit per cessió temporal d'una col·lecció privada), que va ser àmpliament difós en la premsa, o el més recent intercanvi amb el *Musée Jacquemart-André* de París d'un Fragonard de les col·leccions del

MNAC per un Rembrand d'aquell museu. En el cas de la sala Picasso, que també va promocionar-se a través de publicitat, es considera (tot i que sense dades exactes) que l'arribada d'aquestes peces hauria pogut contribuir a què un número no quantificat de visitants s'haguessin decidit a visitar el MNAC abans de visitar el museu Picasso.

Fora de Catalunya el MNAC utilitza, puntualment, la marca MNAC – Barcelona, en considerar que el coneixement de la marca Barcelona és molt superior al de la marca Catalunya. Ara bé, habitualment la promoció a l'estranger acostuma a passar per la cessió o l'organització directa de mostres en altres museus del món.

Pel que fa als museus secció, la comunicació es porta de manera independent des de cada seu. Des de Barcelona únicament es coordina l'aparició al web i a l'agenda d'activitats.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

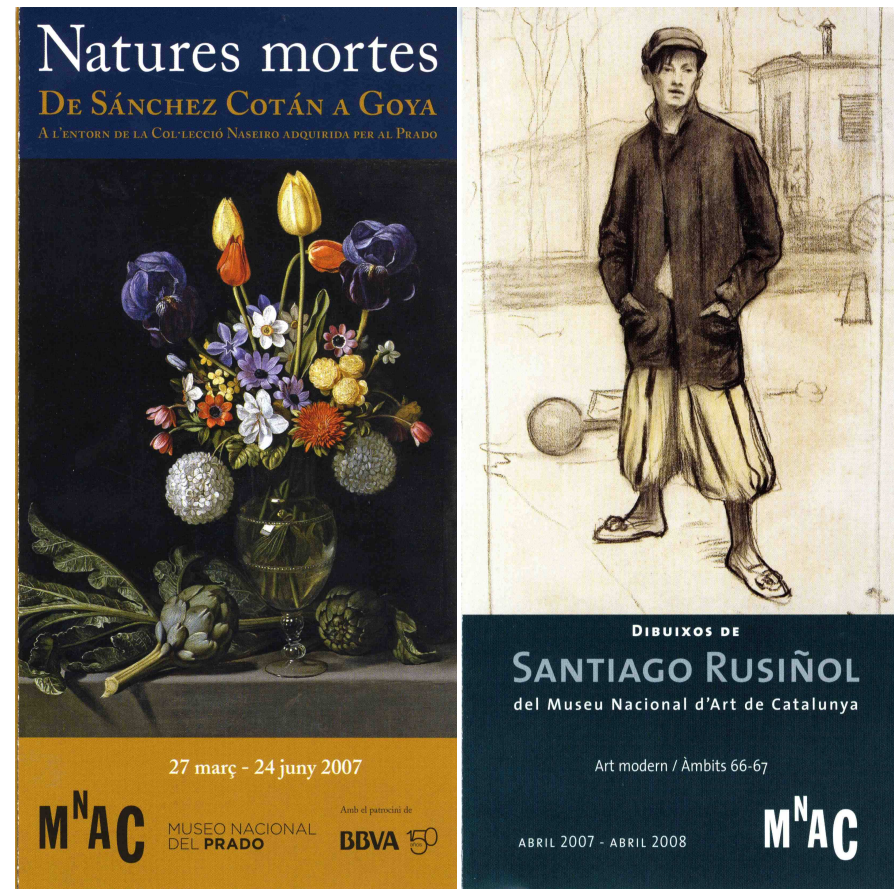
La principal política de cara a la captació de nous visitants que ha portat a terme el MNAC ha estat finalitzar les obres de concentració de les seves col·leccions en una única seu. Com es pot veure en la taula següent, a mesura que augmentaven les col·leccions exposades, el número de visitants creixia:

Any	Visitants / seu	
	Palau Nacional	Museu d'Art Modern
1996	296.350 (Romànic)	92.649
1998	379.878 (Romànic i Gòtic)	96.546
2000	367.601 (Romànic i Gòtic)	100.839
2006	1.068.841 (totes les col·leccions)	

De cara a consolidar els nous fluxos, així com captar nous públics, el MNAC posa en marxa diverses actuacions. Una de les principals, com en altres museus, és la realització d'exposicions temporals. Els responsables de comunicació tenen cert poder de decisió sobre el títol de la mostra i capacitat plena respecte a les imatges que han de servir per comunicar-la. Les exposicions temporals es coneixen amb força exactitud aproximadament a un any vista, fet que permet treballar la promoció amb suficient antelació.

En aquest mateix camp, però en l'àmbit de les col·leccions permanents, el museu intenta reunir obres d'artistes coneguts relacionats amb Barcelona i Catalunya. Aquest és el cas de l'obertura, l'any 2006, de l'espai dedicat a Picasso. Està previst portar a terme actuacions semblants amb Miró i Dalí, tot i que no se sap encara quan serà possible.

A grans línies les exposicions temporals són el principal instrument per a atreure el públic local i fidelitzar-lo, mentre les col·leccions permanents ho són per al públic forà.



Imatge 39.- Tríptics promocionals de diverses exposicions temporals organitzades al museu (font: col·lecció personal de l'autor).

Les exposicions temporals també juguen un rol important per arribar a determinats públics poc representats en el museu. Aquest és el cas del públic “jove”. Entre els exemples d'exposicions que van aconseguir aquest objectiu hi figuren *El cartell modern* (19/07 al 30/09/2007). Aquests èxits són, però, fenòmens puntuals, sense que existeixi una planificació a llarg termini. En aquest sentit, el museu no preveu engegar cap tipus de campanya per a captar públic específic. La comunicació del museu es dirigeix habitualment cap a un públic adult, tot i que puntualment també es treballa de cara al públic infantil.

On sí que es porta a terme un important treball de captació de nou públic és en el camp de l'accessibilitat al museu. El fet que el MNAC es trobi aïllat respecte al centre suposa, malgrat les facilitats d'accés (línies de bus, escales mecàniques, funicular, senyalització i aparcament gratuït) una barrera important. En aquest sentit, la creació d'una parada del bus turístic ha suposat un important instrument per fomentar l'arribada de turistes. Igualment, de cara a facilitar l'accessibilitat, es va intentar implantar una parada de taxis. Aquesta mesura no ha tingut èxit.

Ara bé, el principal problema a nivell d'accessibilitat està relacionat amb el tall, peatonal i circulatori, de l'Avinguda Maria Cristina, principal via d'accés al museu, cada cop que se celebra una fira de certa importància. Actualment es treballa en coordinació amb Fira de Barcelona per tal d'informar els visitants, amb presència de

personal o panells, de com accedir al museu quan l'accés principal està tancat. Malgrat aquest fet, en els dies de fira, el MNAC nota un cert descens del número de visitants.

Finalment cal apuntar que a nivell de fidelització dels visitants existeix també una associació d'amics del museu. Un fet destacat d'aquesta associació és que disposa, en permanència, d'un taulell d'informació en el vestíbul del museu.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

El pressupost del MNAC per l'any 2001 va ser de 16.250.000€, dels quals un 24'6% procedien de recursos propis. Tot i que és previsible que amb la finalització de les obres el pressupost del museu hagi crescut, no ha estat possible accedir a dades més recents, per la qual cosa descriurem, a tall informatiu, les del 2001.

A nivell de despeses, la principal partida del MNAC eren els salaris dels més de 130 treballadors de la institució i les despeses de funcionament, que representaven al voltant del 60% del pressupost de l'exercici i 2001.

Pel que fa als ingressos, les principals fonts procedien de diverses partides: administracions consorciades, patrocinadors, altres persones físiques o jurídiques (públiques o privades) i activitats i serveis prestats. La Generalitat, amb un 70%, i l'Ajuntament de

Barcelona, amb un 30%, assumien en aquell moment el gruix de les aportacions públiques. Posteriorment, el Ministeri de Cultura s'ha incorporat al patronat del museu, aportant uns ingressos que no hem pogut quantificar.

El MNAC ha portat a terme en els últims anys un esforç per augmentar el seu grau d'autofinançament. Així, entre les actuacions més recents destaquen l'ampliació de la llibreria – botiga del museu o l'edició de merchandising i catàlegs d'exposició. En total, els ingressos comercials del museu acostumen a situar-se entorn dels 500.000 euros. A aquesta xifra s'hi afegeixen els diversos patrocinadors (quinze empreses) i col·laboradors (deu empreses). Aquestes empreses realitzen aportacions al museu, ja sigui de forma monetària o en espècies.

Aquesta situació pot haver evolucionat en els últims anys. Des de l'any 2004, el MNAC disposa d'una unitat de projectes i promocions, que aspira a aconseguir que el grau d'autofinançament del museu arribi al 50% del pressupost. Entre les primeres conseqüències directes d'aquest fet hi ha el canvi de la relació del MNAC amb l'agència de patrocinis i mecenatge de la Generalitat. D'aquesta manera s'ha iniciat una intensa política de cerca de mecenes i patrocinadors, a canvi de visibilitat en el museu i de certa capacitat d'influència en la presa de decisions. Destaca que dos representants de les empreses patrocinadores tenen un lloc en el

patronat que gestiona el museu. No ha estat possible conèixer la quantia recaptada.

Una altra de les línies que podrien afavorir l'augment de l'autofinançament del MNAC és el projecte de rendibilització de l'ús extern mitjançant lloguer de determinats espais, molt especialment la Sala Oval. Anualment se celebren al MNAC una cinquantena d'actes.

Finalment, juga un paper important en l'augment de la capacitat d'autofinançament l'increment de les recaptacions per venda d'entrades, conseqüència directa de l'augment de preu i de visitants experimentat en els últims anys, un cop finalitzades les obres.

## **5.- Avaluació dels resultats**

Coincidint amb la finalització de les obres d'instal·lació al Palau Nacional el MNAC ha portat a terme diversos estudis de públic. No ha estat possible accedir a aquestes enquestes, tot i que sembla que els resultats mostraven un públic de mitjana edat, amb carrera universitària, majoritàriament local en les exposicions temporals i turista en les permanents. Igualment s'ha constatat que els touoperadors han perdut importància com a generadors de visita, tot i mantenir un cert pes, en la capacitat per a portar turistes al centre.

## 6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

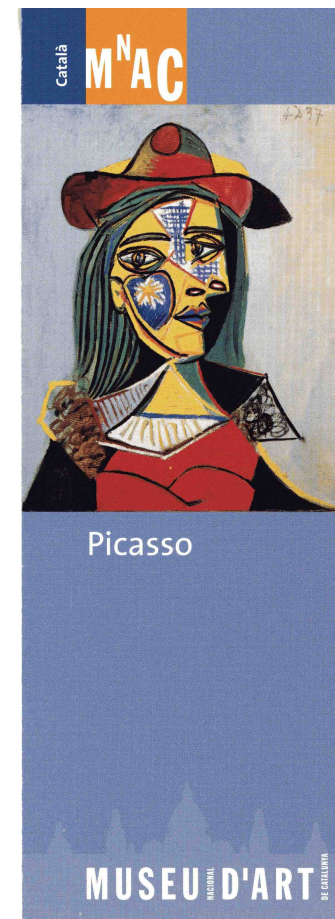
Les col·laboracions que porta a terme el MNAC amb altres equipaments són habitualment puntuals, sovint motivades per la cessió d'obres a altres centres. Per tant, són relativament poques les col·laboracions de llarga durada. Ara bé, entre aquestes darreres destaca molt especialment l'existent a nivell artístic amb el *Museo del Prado*, una de les poques actuacions d'aquest tipus que hem pogut comptabilitzar entre els museus estudiats.

Igualment destacable és la col·laboració per motius logístics, ja apuntada anteriorment, amb Fira de Barcelona. En la mateixa línia també es trobaria la relació existent amb l'Estadi Olímpic i el Palau Sant Jordi, de cara a evitar programar actes al MNAC que poguessin coincidir amb celebracions importants en aquests dos equipaments. La raó principal en aquest cas és el col·lapse que s'acostuma a generar en els accessos al museu, que poden desincentivar determinats visitants.

A nivell més convencional, el museu ha firmat diversos convenis de col·laboració amb altres institucions de Barcelona de cara a crear bitllets d'entrada conjunts. Aquest és el cas del conveni per a la incorporació del MNAC al conegut com Articket. Igualment existeix una entrada conjunta amb el Poble Espanyol, situat a proximitat del museu. Aquesta oferta persegueix arribar al públic més ampli que té el Poble Espanyol (1.337.596 visitants l'any 2006).

El museu també col·labora amb el CaixaForum, situat a proximitat del MNAC, però molt més accessible, ja que es troba en la part plana de Montjuïc, a més d'oferir entrada gratuïta a la majoria de les seves activitats. Per aquest motiu, el CaixaForum també pot ser vist com una certa competència, ja que organitza mostres similars a les del MNAC. Malgrat aquest fet puntual, el museu públic considera que en línies generals no es pot parlar de competència entre museus, per les peculiaritats que existeixen en la programació de cada equipament.

Igualment el MNAC descarta qualsevol competència amb el Museu Picasso, arran de la inauguració de la Sala Picasso. Tot i que s'apunta (sense dades quantitatives que així ho afirmen) que un cert nombre de visitants haurien pogut decantar-se per visitar el MNAC en lloc del Picasso, no es preveu que el flux sigui important.



Imatge 40.- Tríptic de visita a l'Espai Picasso del MNAC (font: col·lecció personal de l'autor).

## **7.- Projectes futurs**

Dins dels projectes futurs que actualment té en marxa el MNAC figura la voluntat d'assolir un augment de visitants, especialment gràcies a la consolidació del programa d'exposicions temporals. També es té previst continuar treballant en l'organització de mostres conjuntes amb altres centres, així com en la cessió de peces. L'objectiu és entrar en el circuit mundial d'exposicions d'alt nivell, que haurien d'afavorir l'afluència de públic.

Igualment, tot i que fa poc que el museu ha estat inaugurat en la seva totalitat, s'apunta la possibilitat d'efectuar determinats canvis en les col·leccions permanents, especialment en les seccions de romànic i gòtic. El fet que la secció del romànic obrís les seves portes l'any 1995 i la dedicada al gòtic poc després, fa que es comenci a plantejar un rentat de cara d'aquests espais.

Finalment, pel que fa als museus secció, s'apunta la possibilitat que s'inclogui com a tal el Museu Comarcal de Manresa, tot i que no hi ha res decidit en ferm sobre aquesta possibilitat.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

Entre els elements més destacats del MNAC destaca l'important canvi que ha suposat per al museu el fet de poder concentrar totes les seves col·leccions en una única seu. Aquesta situació ha

comportat canvis en àmbits diversos, molt especialment en la comunicació. En aquest sentit, la principal diferència respecte a l'etapa anterior és el fet de passar a promocionar una col·lecció permanent que permet una visió de conjunt.

Aquesta nova situació ha propiciat una major claredat en el discurs del Centre, així com la possibilitat d'optimitzar recursos en matèria de comunicació. Aquest fet ha comportat un augment de visitants important en el Museu des de la seva completa reobertura, l'any 2004.

Igualment, l'estalvi en la comunicació generat per la concentració, així com l'augment del pressupost del Centre, han permès al MNAC desenvolupar algunes actuacions dirigides a captar nous públics. Entre aquestes actuacions destaquen especialment les exposicions temporals i la potenciació de determinats aspectes de les col·leccions permanents. Totes dues actuacions estan aconseguint un ressò important, tot i que les primeres es dirigeixen majoritàriament al públic local, mentre les encarades cap a les col·leccions permanents van dirigides especialment al públic turista.

De cara al públic turista cal destacar que des de l'any 2006 el museu realitza campanyes específiques per a aquest sector, especialment a través de l'aparició en diferents guies. Una interessant constatació és que l'inici d'aquestes actuacions ha

coincidit amb la pràctica multiplicació per dos del número de visitants turistes.

Ara bé, la gran pretensió amb què actualment treballa el MNAC és entrar en els circuits museístics internacionals. Aquesta possibilitat comportaria poder coproduir amb institucions estrangeres grans exposicions temporals. De moment sembla que existeixen avanços importants en aquest camp, que requereix un esforç i una constància important. Aquest fet fa ser optimista sobre la possibilitats d'assolir els objectius marcats a mig termini.

Igualment el museu també porta a terme interessants actuacions en l'àmbit de l'accessibilitat. L'objectiu és superar la tradicional barrera que ha suposat l'emplaçament del museu. En aquest sentit, el conveni per aconseguir una parada pròpia del bus turístic i la col·laboració amb Fira de Barcelona per senyalitzar itineraris alternatius quan es tallen els principals per la celebració de fires, són dos molt bons exemples.

Finalment, a nivell de gestió, val la pena assenyalar l'esforç realitzat per augmentar el grau d'autofinançament. L'estratègia es basa en tres àrees: augment de visitants, patrocini i cessió d'espais. En totes tres àrees el Centre ha aconseguit avanços importants.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

Marin, Marià & Codinach, Josep Ma. (2003) "Infraestructures i institucions culturals d'excel·lència a Catalunya" *Nota d'Economia* núm. 76 – 77, pàg. 51 – 63

Museu Nacional d'Art de Catalunya (2005) *Memòria 2004*  
Document mecanografiat

*MNAC. Art modern* Document promocional

*MNAC. Col·lecció Thyssen-Bornemisza* Document promocional

*MNAC. Dibuixos, gravats i cartells* Document promocional

*MNAC. Gòtic* Document promocional

*MNAC. Llegat Cambó* Document promocional

*MNAC. Museu Nacional d'Art de Catalunya* Document promocional

*MNAC. Numismàtica* Document promocional

*MNAC. Photography* Document promocional

*MNAC. Picasso* Document promocional

*MNAC. Renaixement i barroc* Document promocional

*MNAC. Romanesque Art* Document promocional

*Natures mortes. De Sánchez Cotán a Goya* Document promocional

*Dibuixos de Santiago Rusiñol* Document promocional

[www.mnac.cat](http://www.mnac.cat) (05/02/2007)

Entrevista amb Montse Gumà. Cap de comunicació. Museu Nacional d'Art de Catalunya. 09/10/07



# B20

## MUSEU OLÍMPIC I DE L'ESPORT

Localització:	Barcelona (Montjuïc)
Temàtica:	Món de l'esport i l'olimpisme
Propietari:	Municipal
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Barcelona de Serveis Municipals (B:SM)
Número de treballadors:	11 (més pedagogs de la Fundació Barcelona Olímpica)
Pressupost (2007):	-
Autofinançament:	Escàs
Tarifes (2007):	8€
Horaris obertura:	8 hores diàries (10 a l'estiu) 6 dies a la setmana
Visitants anuals:	-
Procedència:	-



MUSEU OLÍMPIC I DE L'ESPORT

## 1.- Presentació

Localitzat a proximitat de l'anella Olímpica de Barcelona, el Museu Olímpic i de l'Esport va ser inaugurat el març de 2007, dins dels actes de l'Any de l'Esport a Barcelona. La voluntat era transformar-lo en un museu pioner a nivell europeu, que recollís setanta-una disciplines esportives. La majoria de peces de la col·lecció del nou museu provenen de tres fons: la Galeria Olímpica (a la qual el nou museu substitueix), el Museu Melcior Colet (encara obert actualment), propietat de la Generalitat de Catalunya i situat a Barcelona, així com la col·lecció privada de Juan Antonio Samaranch, antic president del Comitè Olímpic Internacional.

El projecte de creació del nou museu va sorgir de la Fundació Barcelona Olímpica, encarregada de la gestió de la Galeria Olímpica. Aquesta Fundació s'havia creat per acord de la Junta General d'Accionistes del COOB'92, S.A., celebrada el dia 9 de febrer de 1993, i es va constituir el dia 1 d'abril de 1993. La Fundació, que naixia per a gestionar el superàvit dels Jocs Olímpics de Barcelona'92, té caràcter privat i la finalitat de difondre aquella edició dels Jocs, així com promocionar i investigar els valors culturals, ètics, esportius i de qualsevol ordre que emanen de l'ideari olímpic.

L'objectiu que perseguia la Fundació amb la proposta de nou museu era modernitzar i ampliar la Galeria Olímpica, missió quasi

impossible de portar a terme en l'anterior seu. El principal impulsor d'aquesta ampliació va ser Juan Antonio Samaranch, que va oferir la possibilitat de cedir la seva col·lecció al futur museu.

El cost de la construcció del nou museu va ser de 4.240.000 euros. Ajuntament, Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya i Estat (a través del *Consejo Superior de Deportes*) van invertir-hi, cada un, 1 milió d'euros. Els 240.000 euros restants van ser aportats pel Comitè Olímpic Espanyol. El pressupost de realització del projecte museològic i museogràfic va costar uns altres quatre milions, que van ser finançats íntegrament per l'Ajuntament de Barcelona, a través de l'empresa Barcelona de Serveis Municipals (B:SM), encarregada de la seva explotació.

Entre les voluntats del museu figurava l'objectiu de potenciar i dinamitzar la muntanya de Montjuïc com a espai d'oci, cultura i esport. Actualment es calcula que el Parc de Montjuïc rep uns 14 milions de visitants a l'any, dels quals 1 milió visiten l'estadi olímpic. Cal dir que la construcció d'aquest museu es va fer sense que la muntanya de Montjuïc disposés encara del Pla Regulador d'Usos, document llargament esperat que hauria de servir per definir les activitats que es desenvolupen en el conjunt de l'espai, així com per potenciar la zona en general.

L'obertura del Museu Olímpic i de l'Esport va suposar el tancament de la Galeria Olímpica, situada al costat oposat de l'estadi olímpic.

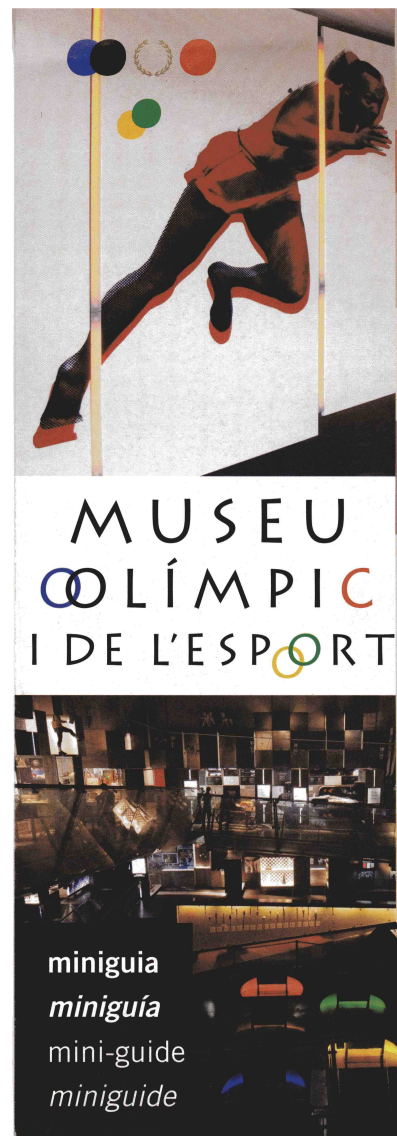
Actualment no està previst cap ús públic per a l'espai antigament utilitzat per la Galeria, que passarà a ser d'ús municipal.

El museu disposa d'espais per a exposicions temporals i permanents, botiga i servei de cafeteria, així com d'un petit auditori (capacitat màxima 80 persones).

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

El Museu Olímpic i de l'Esport es difon com un Centre enfocat cap a l'oci i el lleure, especialment gràcies al seu enfocament com a espai interactiu. Aquest fet va comportar que es plantejés la possibilitat d'utilitzar un altre nom que no fos el de museu pròpiament dit, tot i que finalment aquesta idea no va prosperar.

Un moment clau en la promoció del nou museu va ser la inauguració. El llançament del museu es va plantejar en termes de ciutat, creant-se una marca, MO (Museu Olímpic), que servís per difondre'l. La campanya inicial, força important i que va disposar d'anuncis en diversos suports (cartells, banderoles, bus), va durar aproximadament un mes. Ara bé, un cop acabada aquesta campanya, la marca MO va ser en part abandonada, en favor del nom complet del museu, que s'ha considerat més adient per a promocionar el Centre. Aquesta comunicació, actualment en marxa, es pot considerar més modesta i basada sobretot en material imprès i contactes amb agents relacionats amb el món de l'esport.



Imatge 41.- Material editat pel museu per facilitar-ne la visita (font: col·lecció personal de l'autor).

Precisament en el camp dels contactes, s'ha de posar de relleu l'atenció especial que el Centre dedica al públic que practica esports de manera activa. Destaca especialment la promoció realitzada (a través de la Unió de Federacions Esportives de Catalunya – UFEC) per permetre la visita gratuïta al museu dels esportistes amb llicència. També s'ha difós el Centre entre els usuaris de les instal·lacions esportives de la ciutat. A més, la sala d'actes del museu acull regularment diverses presentacions relacionades amb el món esportiu (per exemple totes les presentacions de l'Institut Barcelona Esports). Aquests esdeveniments permeten que un públic molt concret, però potencialment interessat pel museu, el conegui. Una situació que afavoreix la difusió boca – orella.

Igualment a nivell de comunicació, el fet que el museu sigui de titularitat municipal suposa la possibilitat d'aparèixer puntualment en els diversos mitjans de l'Ajuntament de Barcelona.

De cara al futur s'està treballant per tal de dotar el museu d'una sèrie d'actes puntuals (transmissions esportives, presència d'atletes) que li permetin aparèixer amb certa regularitat en els diversos mitjans de comunicació. En aquest sentit, el fet que el 2008 se celebrin olimpíades pot facilitar aquesta presència en els mitjans, especialment amb la retransmissió d'algunes cerimònies olímpiques o la presència d'esportistes. Igualment el museu treballa en l'organització de diversos actes temporals que serveixin per

atreure públic. L'any 2007 ja es preparaven les exposicions temporals de l'any 2010, amb la intenció de presentar als seus visitants almenys una novetat a l'any.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

En tractar-se, a la pràctica, d'un museu de nova creació (tot i que formalment és l'hereu de la Galeria Olímpica), podem considerar que la totalitat del públic és nou. En aquest sentit, el museu treballa, des del moment del llançament, amb tres públics potencials: ciutat, turista i escola.

D'una banda el públic de la ciutat és el que es considera el gran rept. Està previst portar a terme durant el 2008 diverses accions exteriors i a través de mitjans de comunicació per tal de difondre i consolidar la imatge del museu. Actualment aquestes accions estan en planificació.

Pel que fa als turistes, el museu hi treballa juntament amb Barcelona Turisme (especialment a través de la Barcelona Card i el Bus turístic), amb un èxit aparentment important. A més, B:SM, gestora del museu, també s'encarrega dels punts d'informació del parc de Montjuïc, fet que ajuda a donar visibilitat al nou producte. Finalment, també es treballa de manera activa en determinats punts importants per al turisme de Barcelona, com per exemple hotels de la Costa Brava i de la Costa Daurada.

Dirigit al públic escolar, es treballa via l'Institut Barcelona Esports. Aquest camp, però, no està gestionat de manera única pel museu, sinó que l'oferta educativa la continua portant, com havia estat el cas per la Galeria Olímpica, la Fundació Barcelona Olímpica. Això fa que en aquest camp sí que existeixi una certa continuïtat en les actuacions.

Per captar nou públic es valora la possibilitat de crear una oferta conjunta entre el museu i l'estadi olímpic. La Galeria Olímpica ja havia participat en una iniciativa similar, que incloïa una visita a l'espai expositiu, a l'estadi olímpic i al palau Sant Jordi. La idea és recuperar aquest tour conjunt, pensat especialment de cara als grups i que aprofitaria la capacitat actual que l'estadi olímpic té per atreure visitants (facilitat d'accés i aparcament, gratuïtat, ràpida visita).

Finalment, hem d'assenyalar que, curiosament, el museu no aspira a fidelitzar el públic. La visita s'enfoca com una experiència, situació que dificulta que el visitant repeteixi un número molt elevat de vegades la visita. Ara bé, el que sí que s'aspira a fidelitzar són els grups i les escoles (a través dels touoperadors i dels professors respectivament) per tal de garantir un públic de base per a l'equipament. En aquest sentit, de cara al primer grup, es promoció una bona oferta pedagògica i de cara al segon, les facilitats que existeixen a l'àrea de Montjuïc.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

Es calculava que el museu podria ser econòmicament autosuficient, a mitjà termini, si assolía 200.000 visitants, tot i que el preu d'entrada calculat en un primer moment era inferior al que finalment es va adoptar. Malgrat aquest fet, en el moment de realitzar la recerca el grau d'autofinançament era escàs, principalment per la novetat. A mesura que el Centre sigui més conegut és previsible que els ingressos augmentin.

Igualment s'està treballant per tal de desenvolupar el mecenatge. Fins ara aquesta figura s'ha centrat en l'obtenció de diverses peces per a les col·leccions del museu, però es preveu que en un futur hom pugui aportar també recursos.

#### **5.- Avaluació dels resultats**


Actualment el museu no disposa de cap eina que permeti obtenir un anàlisi detallat de la composició del seu públic. Tot i això, s'està treballant perquè a partir de l'any 2008 el museu s'inclogui en les enquestes, tant en intern com externes, que B:SM realitza quatre cops l'any, fet que permetrà conèixer millor el perfil del visitant.

Una altra iniciativa d'avaluació, ja en marxa, és l'edició i distribució per zones diferenciades de tríptics que permeten l'accés amb

\* Lliura aquest val a l'entrada  
Entrega este vale a la entrada

Please show this voucher at the entrance  
Remettez ce bon à l'entrée

**-25**



**MUSEU  
OLÍMPIC  
I DE L'ESPORT**

Vine a viure **l'esport!**  
*¡Ven a vivir **el deporte!***

Come and enjoy **sports!**  
*Venez vivre **le sport!***

descompte al museu. Els diferents colors de la capçalera dels tríptics permeten al museu conèixer l'origen dels visitants (o almenys l'indret on han agafat el tríptic).

Imatge 42.- Exemple de tríptic de diferents colors, amb una reducció del preu de l'entrada. En aquest cas, el verd blavós de la capçalera indica que l'origen del visitant és Barcelona capital (font: col·lecció personal de l'autor).

A més, el museu no desconeix completament el seu públic, ja que neix com hereu directe de la Galeria Olímpica. En aquest sentit, determinades experiències recollides entre els visitants de la Galeria Olímpica han servit per a conformar el nou museu. Així, un dels principals aspectes de la Galeria Olímpica que es va detectar que calia millorar era la impossibilitat de viure permanentment del passat i la necessitat d'actualitzar en continu els continguts. En aquest sentit, l'espai del Museu Olímpic per a activitats temporals, del que mancava la Galeria, és molt important. Igualment, el fet que part de l'exposició es basi en suports digitals permet una actualització fàcil dels continguts.

Finalment, l'accessibilitat al nou Centre és molt millor que la de la Galeria Olímpica, ja que se situa just a l'altre costat de l'estadi olímpic, al costat del peveter, de la porta monumental de l'estadi (per on entren les visites) i dels principals accessos a la zona (parada bus turístic i escales mecàniques).

## 6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

La col·laboració del museu amb B:SM i l'Institut de Cultura ha estat important: tant en el coneixement que els dos agents han tingut del projecte, com en la possibilitat d'influir-hi.

Igualment, el Centre porta a terme diverses col·laboracions puntuals amb altres museus dedicats a l'esport, tant internacionals

(el *Musée Olympique* de Lausanne), com de la pròpia ciutat (el Museu del FC Barcelona i el Museu Colet, del qual procedeix una part important de les peces exposades). Malgrat aquesta col·laboració, no es preveu cap entrada conjunta amb altres museus, donat l'escàs èxit d'aquestes iniciatives. Amb la Galeria Olímpica es va experimentar un bitllet conjunt amb el Museu del FC Barcelona, però no va funcionar i la idea es va abandonar.

Pel que fa a la col·laboració amb altres institucions de Montjuïc, existeixen, sense que s'hagin traduït, però, en elements visibles No es descarta engegar, en un futur, determinades actuacions conjuntes amb altres equipaments, però la joventut del centre ha impedit que en el seu primer any de vida aquestes actuacions existissin.

A nivell de competència es considera que malgrat la presència de tres museus de caràcter esportiu a la ciutat de Barcelona, aquest fet no suposa una dificultat de cara al públic. El Museu Colet és quasi desconegut i les millors peces es troben actualment al Museu Olímpic i de l'Esport, i el Museu del Barça és un museu de club, no d'esport general. Per tant, es considera que a nivell de públic no existeix competència. En canvi, a nivell de touroperador, sí que pot existir, especialment amb el Museu del Barça, ja que l'oferta és àmplia i els dies dels que disposen els visitants limitats.

## **7.- Projectes futurs**

El fet de ser un museu relativament nou fa que actualment siguin pocs els projectes futurs. Entre aquests destaquen, sobretot, els dirigits a captar nous públics. Concretament, en aquests moments s'està treballant amb la possibilitat de captar per al museu alguns dels usuaris del telefèric. Igualment s'està valorant la possibilitat de posar en marxa una visita conjunta amb l'estadi. Aquests projectes es preveu que siguin una realitat a curt termini.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

El Museu Olímpic i de l'Esport presenta la particularitat de ser dels pocs centres estudiats que, almenys recentment, han estat creats de nou a partir d'una col·lecció preexistent. En aquest sentit, no s'ha de perdre de vista que el nou museu és hereu directe de la Galeria Olímpica. De fet, es pot considerar el museu com una actualització de determinats aspectes de la Galeria Olímpica.

Igualment destaca que el nou museu ha après d'alguns dels errors detectats en la Galeria Olímpica, que han estat esmerçats. En aquest sentit podem destacar la possibilitat d'actualització de les col·leccions, la presència d'espais per a actuacions puntuals o la millora de la comunicació.

El Centre també és interessant pel fet de ser un museu de propietat municipal que no gestiona l'Institut de Cultura, sinó B:SM, empresa municipal habitualment més dirigida a aspectes relacionats amb l'oci. Aquest fet marcarà alguns aspectes de la seva gestió, molt especialment l'enfocament com un lloc dedicat a l'oci familiar, on no es busca fidelitzar el visitant.

En línies més generals, hem d'apuntar com un element positiu el fet que el temps transcorregut entre el llançament de la idea de renovació i la seva inauguració ha estat extremadament breu. Una mostra de les possibilitats que existeixen en aquest camp, on no sempre es requereixen actuacions de llarga durada per a crear un nou equipament.

Ara bé, segurament el propi naixement ràpid de la institució ha generat alguns problemes. El principal d'ells és el desconeixement de la institució per part del públic en general. Part de la responsabilitat d'aquest fet rau en la campanya de llançament inicial, important, però massa breu i amb una marca (MO) posteriorment abandonada en ser considerada pel propi Centre poc clara. Aquest fet ha portat a que la comunicació del centre sigui incipient, tot i que no manquen les bones idees i projectes futurs. Entre aquestes, l'atenció especial als col·lectius relacionats amb l'esport o la voluntat de transformar el Centre en un referent de l'esport a Barcelona, amb retransmissions o presències d'atletes. Uns factors que fan ser optimista de cara al futur.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

*Museu Olímpic i de l'Esport de Barcelona* Document promocional  
*Museu Olímpic i de l'Esport. Accions promocionals 07* Document policopiat

*Museu Olímpic i de l'Esport. Dossier de premsa 21 de març de 2007* Document promocional

*Museu Olímpic i de l'Esport. Miniguia* Document promocional

[www.fundaciobarcelonaolimpica.es](http://www.fundaciobarcelonaolimpica.es) (12/04/2007)

Entrevista amb Elvira Eguizábal. Cap unitat de màrqueting. Barcelona de Serveis Municipals S.A. 08/10/07

Begoña Romero. Àrea de Comunicació. Museu Olímpic i de l'Esport. 08/10/07

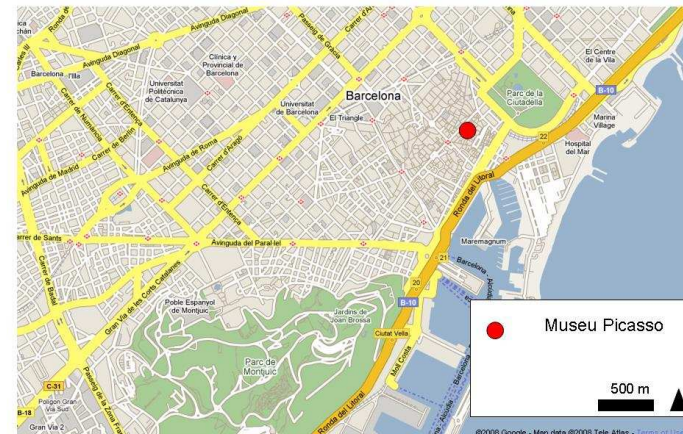
Miquel Torres. Director de continguts. Museu Olímpic i de l'Esport. 08/10/07



# B21

## MUSEU PICASSO

Localització:	Barcelona (Ciutat Vella)
Temàtica:	Obra de Pablo Picasso
Propietari:	Ajuntament de Barcelona
Tipus explotació:	Directe
Gestor:	Institut de Cultura
Número de treballadors:	30 (administració, 2 a comunicació)
Pressupost:	-
Autofinançament:	Elevat
Tarifes (2007):	6 €
Horaris obertura:	10 hores diàries 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2006):	1.200.000
Procedència:	-



## 1.- Presentació

Els orígens del Museu Picasso es remunten a l'any 1960, quan Jaume Sabartés, secretari particular de Picasso des de 1935, va fer donació de la seva col·lecció a la ciutat de Barcelona. Amb aquesta col·lecció, l'any 1963 s'inaugurava al palau Aguilar, emplaçat al barri gòtic, el primer Museu Picasso del món. El nucli inicial del museu s'ha anat ampliant successivament amb la incorporació d'altres palaus veïns, fins arribar a ocupar els actuals cinc palaus. L'última ampliació es va realitzar el 2003 i va suposar reordenar l'espai existent, solucionar els problemes de continuïtat i ampliar l'espai. Igualment es van aprofitar les obres per millorar l'accessibilitat i evitar la formació de cues. Actualment, però, existeixen noves obres d'ampliació en projecte.

De fet, podem considerar el Museu Picasso a nivell de visitants i inversió, com el principal museu municipal de la ciutat. En aquest sentit, el Pla Estratègic de la Cultura de Barcelona (vegeu fitxa B03) dedica un important espai a parlar del Museu Picasso. Concretament apunta que ha de ser un centre de referència obert a la ciutat, tot desenvolupant tres línies estratègiques de futur:

1.- Fer del Museu Picasso un centre de referència sobre el coneixement de Picasso i la seva obra: incrementar la presència internacional i la cooperació museística, augmentar la recerca entorn de la col·lecció permanent i, també, fer créixer el patrimoni.

2.- Adequar la realitat organitzativa i de gestió a la dimensió simbòlica i d'impacte del Museu: impulsar el Cercle d'Amics del Museu Picasso, desenvolupar la declaració com a Museu d'interès nacional i, finalment, modernitzant la gestió.

3.- Convertir el Museu Picasso en un Centre obert a la ciutat i al servei del visitant: generar nous públics i noves activitats, potenciar la dimensió educativa i optimitzar els seus espais i accessos.

En compliment d'aquests objectius és interessant assenyalar que més enllà de la renovació física, el museu ha afrontat altres renovacions. Així, des de l'any 2005 el Centre disposa d'un Pla director. Igualment és important assenyalar que l'any 2006 el museu va ser centre de les celebracions de l'Any Picasso, sota l'impuls de l'Ajuntament de Barcelona. Aquest any temàtic, a diferència del dedicat a Gaudí l'any 2002, no es va enfocar tant al públic en general, sinó a l'estudi de l'autor i a l'enfortiment de la presència de Barcelona en els cercles d'estudi de Picasso, en línia amb el que proposava el Pla Estratègic.

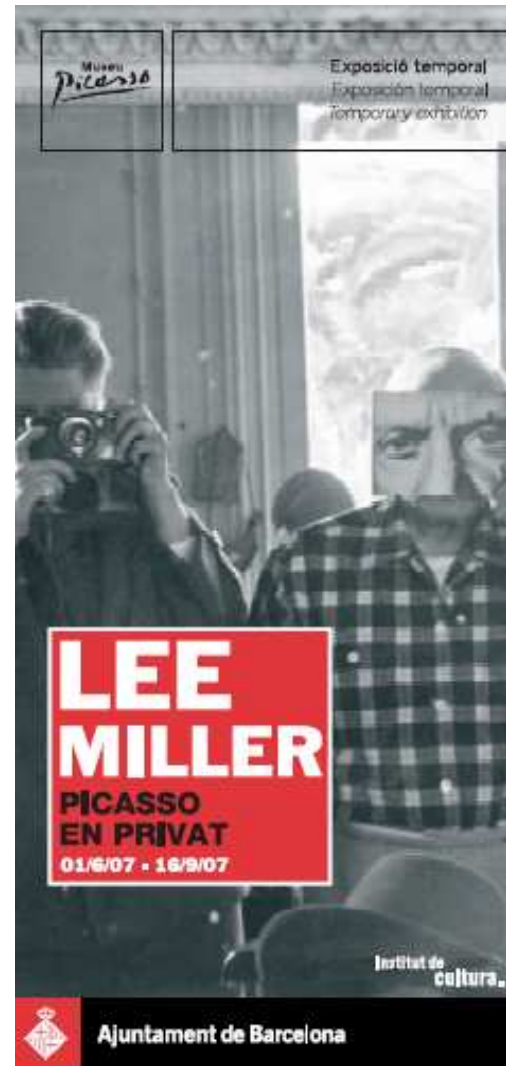
El museu disposa de diversos espais per a exposicions permanents i temporals, auditori, restaurant, botiga i diversos serveis de cara al públic i a la recerca.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció que realitza el museu no segmenta entre diferents públics, sinó que aspira a arribar al màxim número de visitants possibles. Per aquest motiu tota la promoció es realitza en tres llengües: català, castellà i anglès.

L'esforç comunicatiu se centra en les exposicions temporals, que també serveixen per a promoure la marca del museu. La promoció de les exposicions temporals es porta a terme a través d'una "escalada" en la comunicació. Tot i que les exposicions temporals es comencen a preparar amb tres anys d'antelació, la comunicació es pensa els sis darrers mesos, es concreta quatre mesos abans i es difon una o dues setmanes anteriors a la inauguració.

En un primer moment s'utilitzen diversos mitjans per crear expectativa, com la presència en premsa especialitzats o la creació de pàgines web específiques. Posteriorment, coincidint amb l'inici de l'exposició, es porta a terme la distribució de les invitacions, la difusió del material entre la premsa, així com la campanya de promoció dirigida al públic en general. Aquest és el moment d'elements com el fullet de mà, postals, quadríptics, cartells als carrers, opis o banderoles. Igualment es preveuen anuncis en mitjans, normalment a través de convenis puntuals. Puntualment també es pot recórrer a anuncis de pagament.



Imatge 43.- Cartell de l'exposició temporal *Lee Miller. Picasso en Privat* (font: col·lecció personal de l'autor).

Durant la celebració de l'exposició es realitzen anuncis o notes de premsa de manera puntual tot procurant, en el cas dels anuncis, que coincideixin amb suplementos en relació amb la temàtica de l'exposició programada. Finalment, en els últims 15 o 20 dies de l'exposició, es fa una campanya "últims dies", per atreure possible públic d'última hora.

Pel que fa a la comunicació específica del museu, es considera que la marca Picasso, més enllà del museu, ja és àmpliament coneguda, motiu pel qual no es creu que precisi de recursos suplementaris importants. Al mateix temps, el fet que el museu tingui una llarga experiència, ajuda a què sigui àmpliament conegut. Per aquest motiu, la comunicació del museu es realitza sobretot a través de les exposicions temporals, així com mitjançant la comunicació de les ampliacions realitzades, que han ajudat a mostrar un museu dinàmic i en constant renovació. Igualment, la compra puntual d'obra nova ha ajudat a promocionar el museu com una col·lecció viva, idea reforçada pels préstecs de llarga durada.

Puntualment també es realitzen actuacions per tal de reforçar la marca Picasso i la de Museu Picasso. En aquest sentit, la comunicació de la marca Picasso va ser important arran de la celebració de l'Any Picasso 2006, considerada una experiència molt interessant i que va servir per recordar el vincle de l'artista amb Barcelona.

Finalment, també cal apuntar que el museu col·labora amb diverses campanyes de comunicació organitzades per l'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB), especialment amb motiu de les principals festivitats.



Imatge 44.- Logo de l'Any Picasso 2006

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

Malgrat l'elevat nombre de visitants que rep actualment el museu, es considera que encara existeix capacitat per augmentar el número de visitants, tot i que sempre sent conscient de les limitacions que imposa la seva seu (palau amb estructura medieval).

Actualment, aproximadament el 33% dels visitants del museu són grups, que necessiten una reserva prèvia per accedir al museu. D'aquests grups, el 63% són d'estudiants. Es considera que el sector grups és un públic captiu, que no precisa de grans actuacions. Per aquest motiu, el museu centra les seves actuacions en el camp del públic individual.

De cara al públic de Barcelona es treballa amb la idea que hom visita el museu atret, bàsicament, per les exposicions temporals (vegeu punt anterior). Igualment és important la gratuïtat del primer diumenge de mes, que s'anuncia bàsicament a través de la pàgina web. L'acció té impactes importants i suposa un canvi de perfil (més que de volum) en els visitants. Per contra, les festes puntuals, com la Mercè i Santa Eulàlia, també amb entrada gratuïta, sí que suposen un clar augment de visitants. En el cas de la Mercè 2007 d'un 30%. La gratuïtat d'aquestes festivitats sí que es promou àmpliament, a través dels programes de l'ajuntament.

Aquestes actuacions de cara a la captació de nous públics es poden considerar, en línies generals, força limitades. Ara bé, la recent incorporació d'una nova direcció al museu sembla que es traduirà en una aposta per una major presència de públic català. Tot i que encara és massa aviat per apuntar quines seran les mesures concretes d'aquest canvi, tot sembla indicar que està previst ampliar les relacions amb l'entorn més immediat, relacions que ja existeixen a través de col·laboracions amb festivals com Riberamúsica o l'Espai Brossa. Igualment, es vol crear una targeta que faciliti l'entrada il·limitada, durant un any, al museu.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

El museu no disposa d'un pressupost propi, sinó que depèn de l'Institut de Cultura. Aquest mecanisme fa que el museu no gestioni

directament els ingressos, que retornen al museu via pressupostos. Actualment el grau d'autofinançament del museu és alt, tot i que no ha estat possible accedir a les xifres concretes del pressupost.

El patrocini també depèn de l'Institut de Cultura, que proposa els convenis al museu, que és qui té l'última paraula per fer-los efectius. A més, el museu també té, a títol propi, entitats col·laboradores que aporten generalment ajudes en espècies, habitualment espais en mitjans de comunicació privats.

#### **5.- Avaluació dels resultats**

Actualment el museu no porta a terme, de manera sistemàtica, cap estudi de públics, tot i que està previst que en un futur immediat es creï la figura del responsable de públics, que gestionarà aquest camp.

Fins a l'actualitat els estudis realitzats han estat puntuals, tant els encarregats des del propi museu, com els elaborats per l'Institut de Cultura de Barcelona. Per aquets motius actualment només es disposa de dades precises pel que fa als grups, és a dir, del 33% dels visitants (i motivades pel fet que la reserva és obligatòria). Un 63% dels grups són d'estudiants, amb una presència important de públic europeu (70%), del qual un 30% és català i un 6% espanyol.

## 6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

El museu col·labora de manera puntual amb altres Centres, com per exemple el *Musée d'Orsay* o el MOMA, així amb altres museus dedicats a Picasso, com els de París o Màlaga. En aquest sentit, l'Any Picasso 2006 va servir per enfortir els vincles entre les ciutats picassianes, al mateix temps que va permetre crear una xarxa de col·laboració important a nivell de Barcelona (Universitat de Barcelona, Liceu, Auditori). La nova direcció del centre vol potenciar aquest aspecte.

Igualment a nivell local, el museu també ha col·laborat en la redacció del Pla Estratègic de Cultura de Barcelona. Així mateix, participa en les xarxes de promoció de la Generalitat de Catalunya i de l'Institut de Cultura de Barcelona, a més de participar puntualment amb Barcelona Turisme o la Diputació de Barcelona. Per últim, el museu també està integrat en la xarxa Articket.

Pel que fa a possibles competències, el museu no considera que existeixin. En aquest sentit s'apunta que cada museu ofereix elements que el fan únic. Fins i tot en el cas dels museus picassians (Barcelona, Màlaga i París principalment), cada Centre està especialitzat en un període (en el cas de Barcelona en l'etapa de formació), fet que els dona un relleu especial.

## 7.- Projectes futurs

Entre els projectes futurs del museu hi ha la incorporació d'un nou edifici als actuals. Aquesta ampliació no es dedicarà, com les anteriors, a augmentar l'espai expositiu, sinó que es destinaria a crear una nova entrada, que permetrà que els visitants facin cua per la compra d'entrades dins del museu, reduint així l'ocupació actual de la via pública. Igualment es preveu crear un nou espai pedagògic. Actualment està adjudicada la redacció del projecte. També hem d'apuntar que el museu treballa en una nova presentació de l'exposició permanent, que s'espera que sigui una realitat l'any 2009.

Igualment, i a nivell més administratiu, s'estan portant a terme els passos necessaris per tal de dotar el museu d'una nova entitat jurídica, sempre de titularitat municipal, que permeti un augment de l'agilitat i l'autonomia de gestió del centre.

En línies més concretes i d'aplicació més imminent, hem d'apuntar que la recent incorporació d'una nova direcció ha permès iniciar una sèrie de noves línies de treball, entre les que destaquen:

- Crear activitats entorn a la col·lecció
- Millorar les relacions amb el barri i Barcelona mitjançant la diversificació dels programes, fet que hauria de portar nous públics



Imatge 45.- Portada del document que recollia les línies d'actuació previstes pel museu en els propers anys. Presentat l'any 2007, el Museu Picasso és un dels pocs equipaments estudiats que disposa d'aquest document (Font: <http://www.museupicasso.bcn.cat> 16/05/07)

Els escassos sis mesos transcorreguts des de la incorporació d'aquesta nova direcció fins a la realització de la recerca impedeixen fer una valoració del grau d'aplicació d'aquestes mesures, tot i que els primers passos fan ser optimista.

Finalment, cal destacar que en un futur pròxim, l'àrea entorn del museu viurà la instal·lació de diversos nous equipaments culturals, com el centre cultural de Caixa Penedès, el Museu Europeu d'Art Modern, la seu provisional del futur Museu del Disseny (en l'actual Museu del Tèxtil) i la nova seu temporal del Museu Barbier Mueller.

## 8.- Resum dels elements més destacables

Entre els elements més destacats del Museu Picasso figuren la recent incorporació d'una nova direcció que ha apostat per una sèrie de projectes innovadors. Aquest fet no desmereix la gestió anterior, que es pot considerar més d'ampliació enfront de la nova etapa, de consolidació.

Així, la principal voluntat del museu és afirmar-se com el gran museu municipal de Barcelona, ja que és un dels pocs que sembla tenir els mitjans per crear i desenvolupar uns objectius clars:

- Fer del museu un centre de referència sobre el coneixement de Picasso
- Adequar la realitat organitzativa i de gestió a la dimensió simbòlica del museu

- Convertir el museu en un centre obert a la ciutat i al servei del visitant

Actualment tots tres objectius tiren endavant. En aquest sentit, a nivell de difusió, el fet que la figura de Picasso sigui àmpliament coneguda ajuda a la comunicació del museu. Aquesta situació es veu afavorida per la voluntat de potenciar les col·laboracions, tant amb altres Centres com a nivell acadèmic.

El segon punt s'ha potenciat especialment gràcies a un augment del personal dedicat a administració, que ha passat de 14 a 30. Malgrat aquest salt, el volum de personal continua sent limitat en comparació amb altres museus de grandària similar. Així mateix, està previst que en un futur immediat es creï la figura del responsable de públics, que gestionaria la realització d'estudis de públics, actualment quasi inexistents. En el mateix sentit, s'ha de destacar que el museu està treballant de cara al canvi de la seva condició legal. Tot i que sembla abandonada l'aposta per la designació de museu nacional, sembla ser que la nova figura suposarà un augment important de la seva autonomia.

Finalment, pel que fa al tercer punt, tot i que la promoció que realitza el museu no segmenta entre diferents públics, sinó que aspira a arribar al màxim número de públic general possible, els avanços en els discursos (que no en les accions) són importants. Està previst, però, que a mitjà termini les relacions s'intensifiquin.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

*Línies d'actuació i programació del Museu Picasso de Barcelona*  
30/3/07 Document policopiat

*Museu Picasso* Document promocional

[www.museupicasso.bcn.es](http://www.museupicasso.bcn.es) (18/10/2007)

Entrevista amb Manel Baena. Cap de premsa i comunicació. Museu Picasso. 09/10/07

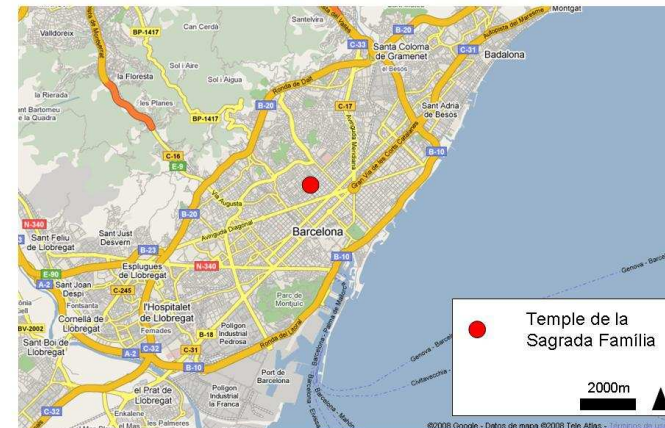


# B22

## TEMPLE EXPIATORI DE LA SAGRADA FAMÍLIA

Localització:	Barcelona (Eixample)
Temàtica:	Material relacionat amb la construcció del Temple i amb l'obra d'Antoni Gaudi
Propietari:	Fundació privada
Tipus explotació:	Directa
Gestor:	Junta constructora del temple de la Sagrada Família
Número de treballadors:	13 administració, 200 acolliment, 300 obres.
Pressupost (2006):	23.000.000€
Autofinançament (2005):	100%
Tarifes (2007):	8€
Horaris obertura:	9 hores diàries (11 a l'estiu) 7 dies a la setmana
Visitants anuals (2006):	2.534.279 Temple 500.454 Casa – Museu
Procedència:	6% Catalans (sense escolars) 94% Fora de Catalunya

### TEMPLE EXPIATORI SAGRADA FAMÍLIA



## **1.- Presentació**

El temple de la Sagrada Família és segurament el monument més conegut de Barcelona. Els orígens de la construcció es remunten a 1870 quan Josep M. Bocabella i Verdaguer va fundar l'Associació espiritual de devots de Sant Josep, Associació que promouria la construcció d'un temple expiatori dedicat a la Sagrada Família.

L'any 1881, gràcies als donatius rebuts, l'Associació va comprar uns terrenys entre els carrers Marina, Provença, Sardanya i Mallorca, en aquells moments situats enmig d'un pla encara sense edificar. L'arquitecte Francesc del Villar presentà el primer projecte constructiu i el dia de sant Josep de 1882 es posà la primera pedra del temple.

Uns anys després, Bocabella dimití i fou quan Gaudí és feu càrrec de les obres, proposant un nou projecte. El 1926 Gaudí morí i el 1936 la cripta del temple, l'obrador de Gaudí i les maquetes van ser cremades. L'any 1940 es reconstruïren les maquetes i el 1954 es reprengueren les obres de construcció. L'any 1961 s'inaugurà el museu de la Sagrada Família, sobre el qual ens centrarem en la present fitxa.

No passarem per alt, però, que la Junta Constructora també gestiona la Casa Gaudí, situada al Park Güell. La història d'aquest segon espai es remunta a l'any 1906, quan Gaudí comprà la casa i

la convertí en la seva residència. A la seva mort, deixà la casa en herència a la Junta Constructora del Temple de la Sagrada Família, que necessitada de mitjans econòmics per tirar endavant l'obra decidí posar-la a la venda. Un any després l'adquirí un matrimoni torinès. L'any 1960 els nebots del matrimoni posaren novament la casa en venda, adquirint-la l'Associació d'amics de Gaudí amb l'objectiu de construir-hi un museu dedicat a l'arquitecte. Aquest museu s'inaugura l'any 1963. L'any 1992, l'Associació Amics de Gaudí decidí traspasar aquest edifici altre cop a la Junta Constructora del Temple de la Sagrada Família, de la qual depèn avui dia.

## **2.- Tipus de promoció que es realitza**

La promoció del temple es pot considerar més destinada a acompanyar una imatge ja consolidada que no pas a crear-ne una de nova. En aquest sentit, la promoció s'enfoca sobretot a dos grans grups: locals i estrangers

De cara a la població local, es tendeix a utilitzar la premsa diària i els mitjans de comunicació. Els mitjans habituals acostumen a ser les notes de premsa i el contacte diari per difondre els avanços de les obres. Igualment s'utilitzen les rodes de premsa, un màxim de dues vegades a l'any, per exposar els principals avanços en les obres, així com els objectius a mig termini. Generalment aquest tipus de comunicació se centra en l'àmbit català, tot i que també hi

ha certa facilitat per accedir a l'àmbit estatal. De fet, són les obres les que caracteritzen i marquen el ritme de la comunicació de proximitat. Al mateix temps, també és la construcció del temple, amb les diverses novetats, el que actua com a principal reclam per fidelitzar el públic local. La fita "mediàtica" amb la que es treballa actualment és el tancament de la nau central i la seva obertura al culte entorn al 2009.

Igualment, es realitza anualment una jornada de portes obertes, l'antigament coneguda com a capta, celebrada des de 1956 i que va ser, fins al boom del turisme a Barcelona, una de les principals formes de finançament del temple. L'esperit de les jornades és presentar al públic barceloní com han avançat les obres en un any. Normalment aquesta jornada de portes obertes va acompanyada de diverses activitats paral·leles. Al mateix temps, l'acte permet situar les obres del temple a primera línia dels mitjans de comunicació i és un dels pocs moments en què es realitza, normalment amb la col·laboració d'algun mitjà de comunicació, una campanya publicitària.

Pel que fa al públic forani, la promoció passa per la col·laboració amb els reportatges que publiquen els mitjans estrangers. De mitjana anual hi ha uns 500 impactes, en revistes no diàries i televisió. Els principals mitjans estrangers en què apareix la Sagrada Família són els japonesos, els del Regne Unit i els

alemanys. Es tracta, per tant, d'una activitat de gestió de les sol·licituds, en què no es busca arribar a nous mercats.



Imatge 46.- Diferents tríptics promocionals. D'esquerra a dreta els dedicats a l'exposició temporal, al propi monument i a les activitats infantils (font: col·lecció personal de l'autor).

A aquesta promoció s'hi ha d'afegir la que genera, per si mateixa, el monument com a element clau del *skyline* de Barcelona. En aquest sentit destaca que en el camp de la imatge, la política que se segueix és la de no cobrar per la reproducció, evitant-se la

mercantilització. No s'autoritzen rodatges de pel·lícules o publicitat a l'interior del recinte, en canvi, a l'exterior del recinte, és l'Ajuntament de Barcelona qui té la potestat per autoritzar-ho, en tant que via pública. Igualment el temple edita material promocional divers, que es reparteix entre diferents punts turístics de Barcelona. També disposa de pàgina web.

Finalment, de forma puntual, també s'aprofiten determinades activitats previstes per a promocionar el temple. Aquest és el cas, l'any 2002, de la celebració de l'Any Gaudí. Gràcies molt especialment a la inauguració "popular", consistent en un gran foc artificial amb el monument com a protagonista, es va aconseguir una important difusió del monument. A mig termini, però, no hi ha previst cap nou esdeveniment d'aquest tipus.

Pel que fa al museu situat a l'interior del temple, la promoció que se'n fa és molt puntual, tot i que apareix en el material editat pel Centre. La principal causa d'aquest fet és que es considera que la situació actual del museu no és òptima i que seria necessari un rentat de cara per poder atreure un major número de gent. Es reconeix així que té potencialitats que poden ser explotades en un futur. Les exposicions temporals que s'organitzen es plantegen com un element de valor afegit a la visita, més que no pas com un reclam per atreure i fidelitzar possibles nous visitants.

Finalment, la promoció de la casa-museu és molt limitada, basada en tríptics i la pàgina web i sobretot en els propis visitants del temple i en la possibilitat d'adquirir per un euro de més una entrada conjunta (vegeu el següent apartat).

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

La captació de nous visitants per part del temple de la Sagrada Família ha estat una constant en els últims anys. Concretament, les xifres de visitants han evolucionat com es mostra a continuació:

<b>Any</b>	<b>Visitants</b>
1992	658.330
1993	651.078
1995	753.176
1997	991.342
2000	1.411.487
2001	1.554.529
2002	2.021.091
2003	2.056.451
2005	2.376.205
2006	2.534.279

Com podem observar, des de l'any 1992, any en què es pot considerar que l'obra de Gaudí va començar a ser àmpliament coneguda a nivell internacional, en gran part gràcies als Jocs Olímpics, l'augment de visitants ha estat una constant. Excepte un

molt lleuger descens l'any 1993 (d'un 7.000 visitants), les xifres han anat augmentant de manera progressiva, amb un gran salt l'any 2002 (augment d'un terç del número de visitants), coincidint amb la celebració de l'Any Gaudí. Per tant, els grans pics en l'afluència s'han donat a partir d'esdeveniments externs al monument. Tot i aquest fet, el mèrit de conservar i augmentar el número de visitants un cop passat l'esdeveniment es pot considerar un èxit del monument.

Ara bé, aquest guany de visitants s'ha produït, en gran part, sense una estratègia predefinida per part del monument. Concretament, ha estat l'augment de turistes el principal responsable de l'assoliment d'aquestes xifres de visitants.

Malgrat aquesta constatació general, podem considerar que existeixen algunes polítiques, tímides, de cara a incentivar les visites en determinats moments de l'any. D'aquesta manera es pretén evitar una excessiva temporalitat. Tot i aquesta voluntat, l'elevat número de visites que rep habitualment el monument fa que les actuacions quedin molt limitades en el temps. Així, si bé fins abans del 2002 hi havia una temporalitat important estiu – hivern, actualment només els mesos de novembre i febrer – març tenen un descens perceptible de visitants. Per aquest motiu, durant aquests mesos, acostumen a promocionar-se les visites del públic català, especialment per aconseguir que accedeixin al monument sense cues, ja que s'ha constatat que el públic local és un públic

extremadament sensible a les cues. Els mitjans utilitzats són promocions del tipus 2x1 en diaris, el club TR3C o les escoles.

En relació a aquesta actuació, cal apuntar que actualment s'està treballant amb l'objectiu d'aconseguir atreure un major percentatge de públic català. Per aquest motiu està previst que a mig termini s'engeguin actuacions concretes, com per exemple la possibilitat per al públic local d'accedir al monument sense necessitat de fer cues. De totes maneres aquesta mesura està encara en estudi, sense que s'hagi decidit res en ferm.

Igualment és un element destacable la feina que el temple porta a terme de cara al públic escolar. En aquest sentit, disposa de fitxes didàctiques per primària, E.S.O. i Batxillerat. La nota curiosa de les visites escolars és que la part d'estudi de la visita es realitza en la reproducció de les escoles projectades per Gaudí, situades a la mateixa illa de cases que el temple.

Aquest augment general de visitants ha generat, en contrapartida, que actualment el temple es comenci a plantejar la necessitat, si bé encara futura, de trobar mecanismes per evitar el col·lapse en el número de visitants. Actualment, però, no hi ha cap mesura presa en aquest sentit.

On sí que existeix una certa voluntat de potenciar el públic és en la casa Gaudí. En aquest sentit, la mesura que millor ha funcionat és

la possibilitat d'aconseguir, per únicament un euro suplementari, una entrada combinada per al temple i per a la Casa Gaudí. L'entrada és vàlida per fer una visita a cada un dels monuments i té una validesa d'un mes. L'any 2006, 341.209 persones es van decantar per aquest bitllet, una xifra elevadíssima si es té present que la casa museu va rebre 500.454 visites aquell any. Una exemple de la importància que té el temple com element de difusió de la casa museu.

A més, un element interessant a assenyalar és que aquesta entrada ha començat a funcionar bé a partir del moment en què s'ha canviat el seu emplaçament en els cartells informatius de les taquilles del temple. Inicialment se situava al final del cartell, després dels descomptes per als col·lectius, i tenia poc èxit. Actualment se situa just després del preu d'entrada general i les vendes han augmentat. Una mostra de com un petit canvi pot suposar una millora dels visitants d'un Centre, en aquest cas la casa-museu.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

El temple de la Sagrada Família, concebut com a temple expiatori, té la peculiaritat que seguint la tradició iniciada el 1870, es nodreix de manera exclusiva de donatius privats (entre ells els dels Amics del Temple) i de la venda d'entrades, així com, en un percentatge testimonial, de les vendes de la botiga. Renuncia, per tant, a

qualsevol ajuda pública. Aquest fet va ser una de les causes de la lentitud de les obres en molts moments de la seva història.

Amb aquestes premisses, el temple gestiona anualment (dades del 2006) uns 23 milions d'euros, dels quals la majoria (17'6) provenen de la venda d'entrades, 4'4 de la venda de records a les botigues i el milió restant de donacions, antigament la principal font de finançament de les obres. El pressupost per l'any 2007 contemplava unes despeses de 16'6 milions d'euros en les obres de construcció.

#### **5.- Avaluació dels resultats**

Els principals elements d'avaluació del monument són les dades extretes de la venda d'entrades, així com d'enquestes puntuals i del seguiment de les crítiques. D'aquest últim punt es desprèn que, curiosament, la principal queixa dels visitants de la Sagrada Família és el fet que el Temple estigui en construcció. Aquesta crítica s'ha accentuat especialment en els últims anys, quan el ritme i la magnitud de les obres (cobriment de la nau central) han augmentat l'impacte visual.

Precisament per evitar aquestes crítiques, els responsables del temple porten a terme una campanya d'informació al visitant (cartells en els accessos, informació en la pàgina web i els tríptics) en què s'explica que es tracta d'un temple en construcció.

Igualment s'insisteix en què en les fotografies i rodatges que realitzen del temple els diferents mitjans de comunicació, no es retoquin les imatges i s'elimini els diferents elements relacionats amb les obres. D'aquesta manera es pretén que el visitant arribi informat al monument i s'evitin possibles desencisos que puguin afectar la imatge del monument.

En canvi, el preu d'entrada al monument no és un element habitual de queixa. S'ha de tenir present, però, que dels 2.534.279 visitants que va tenir el temple el 2006, únicament 1.091.032 van comprar l'entrada individual. La resta de visitants van utilitzar altres tipus d'entrada (sobretot la de grups) amb reduccions importants.

## **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

Existeixen col·laboracions de llarga durada amb diferents administracions dedicades a la promoció del turisme; amb Barcelona Turisme per al Bus turístic i amb l'Ajuntament de Barcelona en l'organització de la Ruta del Modernisme. Precisament el fet que existeixi aquesta ruta fa que no s'hagi plantejat la possibilitat de crear una hipotètica "Ruta Gaudí", tot i que hi ha contactes amb les altres entitats que gestionen el patrimoni de l'arquitecte.

Pel que fa a la competència d'altres equipaments culturals, es considera que l'especificitat de la Sagrada Família, com a gran obra

de Gaudí i imatge per excel·lència de Barcelona, fa que no es tingui una autèntica "competència" a l'hora d'arribar al públic.

En quant a l'aspecte específic que altres monuments gaudinians puguin atreure visitants potencials de la Sagrada Família, l'experiència del monument demostra que els turistes realitzen un recorregut que engloba almenys quatre monuments de l'artista: la casa Batlló, la casa Milà ("la Pedrera"), la Sagrada Família i el Parc Güell. Cada un d'aquests Centres s'ha especialitzat en un aspecte de l'obra de Gaudí, tot evitant una possible competència: La casa Batlló és un exemple de residència, la casa Milà acull una exposició permanent per entendre l'arquitectura de Gaudí, la Sagrada Família és la gran obra de l'arquitecte i el Parc Güell un exemple de Jardí, on a més de ser gratuït, es pot disposar d'unes bones vistes sobre Barcelona.

## **7.- Projectes futurs**

Entre els projectes futurs que el centre pretén abordar hi ha, a llarg termini, la modernització del museu. Aquesta actuació resta supeditada a l'evolució de l'obra constructiva, per la qual cosa encara no es disposa d'una data prevista per a iniciar-la.

Finalment, resta per veure l'impacte que poden tenir les polèmiques relacionades amb el pas del túnel del TAV a proximitat de la Sagrada Família (que podria arribar a condicionar determinats

aspectes del projecte constructiu). De moment, sense que a finals de 2007 existeixi una decisió en ferm sobre el traçat definitiu, el que és evident és que gràcies a aquest fet el monument ha generat un interès innegable en la premsa local.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

Entre els elements més destacats de la gestió del monument figuren l'aposta, en termes de comunicació, per aconseguir augmentar els visitants. No tant recorrent a la comunicació tradicional, sinó mitjançant el control de la imatge projectada: una promoció que no persegueix objectius quantitius si no qualitatius.

Aquest fet es tradueix en una comunicació marcada pel ritme de les obres, que propicia aparèixer puntualment, però de forma recorrent, en els diversos mitjans de comunicació. Igualment, la jornada de portes obertes (antiga capta) és un moment important per tal de donar a conèixer l'avanç de les obres. De fet, la pròpia evolució de la construcció del temple és un element de fidelització, ja que permet incentivar, a través de la novetat, el retorn de certs visitants.

De cara al públic estranger, la comunicació directa és escassa, tot i que es treballa amb la gestió de les sol·licituds per a la realització de reportatges, uns 500 a l'any. Es troba a faltar, però, algunes iniciatives enfocades a obrir nous mercats estrangers, tot i les dificultats que aquestes actuacions comporten.

L'èxit del monument es pot observar en l'augment continu, en l'última dècada, del nombre de visitants. Ara bé, aquest guany de visitants han estat, en gran part, degut a l'augment de turistes produït per grans esdeveniments (Jocs Olímpics o Any Gaudí). Per tant, no ha existit una autèntica estratègia per captar nous visitants, tot i que si una aposta per millorar l'atenció i evitar una imatge negativa que pogués condicionar futures visites.

De fet, la gran aposta a nivell de visitants ha anat encarada a dos aspectes: evitar l'estacionalitat i promocionar la Casa Gaudí. De cara al primer, el fet que cada cop hi hagi més visitants, condiciona el desenvolupament de la iniciativa, dirigida sobretot al públic local. Pel que fa a la Casa Gaudí, s'ha d'apuntar l'èxit que ha tingut el bitllet conjunt amb el temple. És més, destaca el fet que l'inici de l'èxit d'aquesta entrada es produís a partir del moment en què es va canviar el seu emplaçament en el panell de tarifes. Una mostra de com un petit canvi pot suposar una millora dels visitants d'un Centre, en aquest cas la casa-museu.

Finalment s'ha de destacar el fet que la Sagrada Família és dels pocs equipaments estudiats que roman obert tots els dies de la setmana, un fet que ha ajudat a consolidar el monument. Igualment, també destaca que el temple sigui una obra completament autofinançada, sense que recorri al finançament públic. Una situació també força estrany entre els casos estudiats.



## 9.- Bibliografia i altres fonts

Hidalgo, Esther; Puig, Toni (2003) *70 x 100. Imatges per Barcelona*  
Barcelona, Ajuntament de Barcelona

*Barcelona 1882. Temple de la Sagrada Família* Document  
promocional

*Barcelona 1900. Casa museu Gaudí* Document promocional

*Gaudir. Disfrutar de la naturalesa* Document promocional

[www.casamuseugaudi.org](http://www.casamuseugaudi.org) (19/04/2007)

[www.sagradafamilia.org](http://www.sagradafamilia.org) (19/04/2007)

Entrevista amb Anna Perarnau. Responsable de premsa i  
comunicació. Temple Expiatori de la Sagrada Família. 17/04/07

## CONCLUSIONS

La situació de les institucions culturals de Barcelona ha millorat enormement en els últims anys. La majoria d'elles han estat modernitzades, situant-les en un nivell similar al de la resta de ciutats estudiades. De fet, es pot considerar que la imatge exterior que actualment projecten ha millorat enormement, tot passant d'una situació de quasi desconeixement de l'oferta cultural de la ciutat a una de reconeixement internacional. En aquest sentit, equipaments com el Museu Picasso o el MNAC han aconseguit, amb algunes de les seves activitats recents, una projecció internacional que mancava a la ciutat. El mateix es pot dir de diversos equipaments privats, com la Fundació Miró, el CosmoCaixa o en un altre nivell, el Museu del FC Barcelona.

Com a conseqüència d'aquesta millora del reconeixement dels diversos equipaments, la imatge de Barcelona com a ciutat cultural n'ha sortit reforçada, complint-se els objectius marcats amb posterioritat a l'any 1992.

Així, és innegable que la tríada d'apostes culturals posades en marxa a recer dels Jocs Olímpics (Capital Europea de la Cultura, Fòrum Universal de les Cultures i Institut de Cultura) han obtingut

uns resultats visibles. La creació de l'Institut de Cultura va repercutir favorablement en la posada en marxa de determinades actuacions en els diversos museus de la ciutat que, sense una coordinació central, haurien generat accions allunyades dels resultats obtinguts.

Pel que fa referència a la Ciutat Europea de la Cultura, va servir per a posar les bases del Fòrum Universal de les Cultures. I aquest últim esdeveniment, per si mateix, més enllà de servir com excusa per rehabilitar una zona urbanísticament abandonada de la ciutat, va servir per potenciar enormement els equipaments museístics de la ciutat. Concretament, va permetre que algunes institucions organitzessin activitats puntuals importants, que els han permès entrar en els cercles internacionals més reconeguts. Amb aquesta incorporació s'ha obert la porta a que es pugui aconseguir un major reconeixement de les activitats engegades, que pot portar, en els pròxims anys, beneficis encara més visibles per a la ciutat.

Ara bé, tot i els innegables avanços aconseguits, continuen existint mancances importants en relació a determinats camps.

En aquest sentit, una de les àrees en què s'ha observat una mancança important és en l'avaluació dels públics. Actualment, són diversos els equipaments que ho desconeixen pràcticament tot del seu públic. En conseqüència, podem afirmar que la comunicació d'un número important d'institucions es realitza, actualment, sense

saber exactament les relacions que els centres mantenen amb el públic al qual volen arribar. Per tant, seria desitjable una millora del sistema d'avaluació de diversos equipaments, especialment pel que fa a l'obtenció de dades qualitatives. També és cert que malgrat les mancances existents, hem comprovat una certa preocupació per millorar en aquest àmbit, per la qual cosa no es pot descartar que en els propers anys es pugui produir una millora important en aquest aspecte.

Igualment, la majoria d'equipaments estudiats no realitza cap tipus d'actuació enfocada a captar nous possibles públics. En certa mesura, la majoria de centres estudiats situen les seves activitats en grups de població molt específics. D'aquesta manera, es perd la possibilitat que els diversos equipaments culturals actuïn com a elements que afavoreixin la integració social, ja que la immensa majoria de les activitats només aconseguiran arribar a un públic homogeni, habitualment ja present en l'equipament.

De fet, a nivell de comunicació, tot i l'avanç evident que s'ha produït en els últims anys, en què la majoria d'institucions estudiades han iniciat o renovat en profunditat les seves àrees de comunicació, resta encara un llarg camí per fer. En aquest sentit, s'ha observat que la majoria d'equipaments tendeixen a centrar-se, de manera quasi exclusiva, en la publicitat, deixant de banda altres aspectes sovint més importants. Per tant, seria aconsellable que les diverses institucions obrissin les seves àrees d'actuació a camps com el

relacional, la fidelització dels visitants o les relacions públiques. Deixar de banda, doncs, la simple publicitat i passar a crear una autèntica política comunicativa.

A nivell de col·laboració entre equipaments, s'ha comprovat una certa reticència a tirar endavant col·laboracions profundes i de llarga durada en la majoria d'àrees d'actuació; ja sigui en la gestió de la programació, en la comunicació o en l'estudi de públics. De fet, tot i que la majoria d'equipaments admeten tenir col·laboracions amb diversos centres, habitualment es limiten al simple intercanvi puntual de peces amb motiu d'alguna exposició temporal.

La situació es fins a un cert punt sorprenent, ja que la majoria d'institucions estudiades afirmen tenir problemes similars. En conseqüència, semblaria lògic que davant d'uns problemes idèntics existís una unió per a combatre'ls. La situació no és així i cada Centre tendeix a buscar les seves pròpies solucions, que sovint no aconseguiran, per manca de recursos, resultats excessivament visibles. Per tant, seria aconsellable que les diverses institucions col·laboressin efectivament i de manera durable en determinats camps, com la comunicació o la captació de nous públics. Únicament així s'aconseguirien repercussions visibles i durables en els diversos camps d'actuació.

Un altre camp en què seria desitjable una millora és en el de la transparència de les diverses institucions. Actualment, es tendeix a

una opacitat quasi total dels aspectes relacionats amb la gestió dels diversos equipaments, fet que es pot traduir en una certa desconfiança per part de la població cap a les diverses institucions. En aquest sentit, un fet curiós és que la transparència acostuma a ser lleugerament major en les institucions privades que no pas en les públiques. Seria desitjable que les institucions barcelonines, especialment les públiques, seguissin l'exemple francès i publicuessin memòries anuals, per a poder així justificar els recursos que reben. Només amb transparència es poden justificar inversions majors que solucionin algunes de les mancances observades.

Ara bé, malgrat les mancances evidents que tenen les institucions culturals de la ciutat, moltes d'elles heretades del passat, és innegable que s'ha experimentat una millora evident en els últims anys. Així, camps com la difusió, la promoció, l'estudi de públics, l'organització d'activitats diferents a l'exposició permanent o la col·laboració amb altres institucions, malgrat que encara resti un important camí per fer, han progressat enormement. D'aquesta manera, la millora en les institucions culturals ha repercutit positivament en la imatge projectada per la ciutat. Ara bé, es tracta d'una millora en la línia de la produïda en altres ciutats i que encara necessita determinats progressos. Per tant, la continuació en els pròxims anys del camí emprès serà fonamental per a consolidar les millores i evitar un decaïment que afecti negativament els èxits assolits.

## **II.- BRUSSEL·LES**



## INTRODUCCIÓ

Brussel·les és una de les ciutats europees que presenta una major complexitat administrativa. De fet, únicament està clar el seu rol de capital de Bèlgica, que tot i això és relativament recent: la independència de Bèlgica data només de 1830.

En línies generals, quan es fa referència a Brussel·les, hem de distingir entre l'aglomeració de Brussel·les i les diverses divisions polítiques i administratives que la formen. Així, el que tradicionalment és conegut com Brussel·les està format, en primer lloc, per la Regió *Bruxelles – Capitale*, amb una superfície de 161 km<sup>2</sup> i que agrupa dinou municipis independents i 1.065.443 habitants.

Ara bé, també existeix l'Ajuntament de Brussel·les – ciutat (153.659 habitants), que ocupa el centre històric de la Regió i els municipis de Laeken, Neder-over-Heembeek i Haren, fusionats l'any 1921. Per les seves funcions de capital, habitualment no es fa distinció entre la ciutat i la regió. A més, l'aglomeració urbana de Brussel·les s'estén molt més enllà dels seus límits administratius. De fet, es considera que cobreix un territori de 520 km<sup>2</sup> i que acull una població 1'4 milions d'habitants.

La situació local, però, no és l'única que presenta complicacions. Bèlgica està administrativament dividida en tres regions federals: Brussel·les, Flandes i Valònia. Ara bé, únicament té dues capitals. Namur per la regió vallona i Brussel·les, que acull la capitalitat de la regió de Brussel·les i de Flandes.

Per afegir encara més complicació a la situació, Brussel·les és una de les ciutats europees que concentra major poder polític, derivat sobretot de la presència d'una de les tres seus de la Unió Europea (juntament amb Estrasburg i Luxembourg). Concretament, Brussel·les acull les seus del Consell de la Unió Europea, la Comissió Europea, el Comitè de les Regions, el Consell Europeu, el Consell dels Municipis i Regions d'Europa i el Comitè Econòmic i Social. Igualment, tenen seu a la ciutat l'OTAN i els principals sindicats europeus.

Com a conseqüència del seu rol internacional, la ciutat acull 120 institucions internacionals i més de 160 ambaixades, fet que transforma Brussel·les en el segon centre de relacions diplomàtiques del món, només superat per Nova York (seu de l'ONU). Aquesta importància diplomàtica es tradueix, així mateix, en una presència important de periodistes i un remarcable impacte econòmic.

De fet, l'economia de la ciutat està dominada pel sector terciari, amb especial rellevància del consum generat pels poders públics. A

més, la ciutat desenvolupa un important rol com a espai de congressos, sovint relacionat amb les funcions de capital europea.

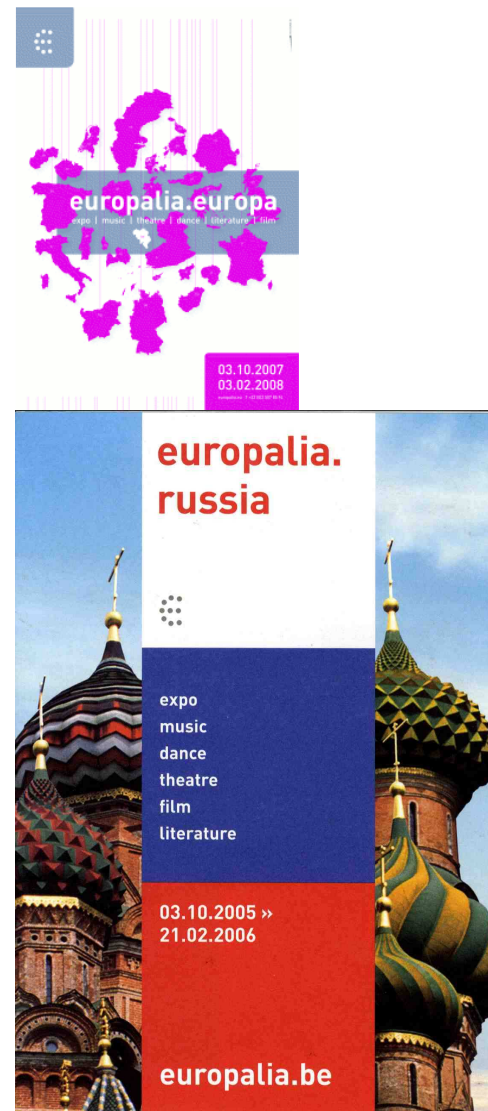
Ara bé, actualment un dels principals reptes que ha d'afrontar la ciutat és el debat entorn al futur de Bèlgica com a estat. La divisió evident entre les comunitats flamenca i valona dificulta la majoria d'actuacions, generant situacions d'impàs. En aquest sentit, una de les més visibles va ser la manca d'acord per a la creació d'un govern nacional, que va deixar el país sense executiu durant nou mesos (fins al març de 2008). Per tant, una situació complexa que condicionarà el gruix de les actuacions empreses.



# Br01

## EUROPALIA

Localització:	Brussel·les i diferents ciutats belgues.
Temàtica:	Art procedent d'un país diferent en cada edició
Propietari:	Privat
Tipus explotació:	Association internacional sans but lucratifs
Gestor:	Fondation Europalia International
Número de treballadors:	15 persones (22 els anys de festival)
Pressupost (2005):	12.000.000€
Autofinançament:	-
Tarifes (2005):	Diverses (en funció activitat)
Horaris obertura:	Diversos (en funció activitat)
Visitants anuals (2005):	1.109.536
Procedència (exposicions principals 2005):	70% belga 30% estranger



## **1.- Presentació**

Sorgida a Brussel·les l'any 1969, Europalia es planteja com un gran festival internacional que presenta, a través de la seva cultura, un país diferent en cada edició. Té lloc aproximadament cada dos anys, entre els mesos d'octubre i febrer, coincidint amb l'Opàlia romana (festa de mitjans desembre que celebrava l'opulència de les collites i d'on deriva el nom Europalia). Els actes principals tenen lloc a Brussel·les, però engloba celebracions repartides per nombroses ciutats del país. Les diverses activitats organitzades 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 a l'any 2006 s'havien organitzat 20 festivals.

La història d'Europalia ha estat difícil. Amb un creixement sostingut entre 1969 i 1993, tant en número d'actes com en repercussions i públic (es passà de 184.000 visitants a 1.180.000) el festival entrà en una important crisi a finals dels noranta. El motiu fou que l'any 1996 s'anul·là, quasi a última hora i per disconformitats polítiques amb el tractament dels drets de l'home, l'edició prevista dedicada a Turquia. Aquest fet generà que l'associació Europalia, responsable del festival, no disposés dels recursos necessaris per engegar una nova edició.

Així, en el període 1993 – 1998, la fundació organitzà una única exposició, l'any 1996, dedicada a l'arquitecte Horta, que tingué 144.000 visitants. Posteriorment, a partir de 1998 i fins l'any 2002, s'arribà a un acord amb el govern de Bèlgica per tal de celebrar una edició d'Europalia anual, dedicada a alguns dels nous països membres de la Unió Europea. Aquestes mostres, de menor grandària que les precedents, aconseguiren atreure entorn a 200.000 visitants. En aquest grup també es pot incloure l'edició del 2000, englobada dins dels actes de Brussel·les Capital Europea de la Cultura (una única exposició que va aconseguir 36.393 visitants).

A partir de 2003, la situació canvià novament, i es decidí potenciar de nou l'esdeveniment. Així, les dues últimes edicions d'Europalia (Itàlia 2003 i Rússia 2005) han aconseguit superar el milió de visitants.

Aquesta és la línia que actualment es preveu que segueixin les pròximes edicions (dedicades a Europa el 2007 i a Xina el 2009). L'únic canvi destacat en aquest sentit ha estat la transformació administrativa d'Europalia, l'any 2005, quan passà de fundació a associació sense ànim de lucre.

## **2.- Tipus de promoció que es realitza**

La comunicació del festival es basa en diversos elements. D'una banda, en una difusió àmplia a escala belga: material promocional,

campanyes publicitàries (cartells, anuncis en televisió o ràdio), així com col·laboracions amb les Oficines de Turisme i els mitjans de comunicació. D'altra banda, a nivell internacional, la promoció acostuma a passar per la premsa. A títol d'exemple, la celebració el 2005 d'*europalia.russia* va generar 2.500 articles en 400 diaris diferents. Dins l'àrea de premsa s'acostuma a donar una atenció especial al país convidat. A més, es vol potenciar aquesta segona línia d'actuació per tal de transformar el festival, progressivament, en un referent europeu.

Una altra de les línies d'actuació és la creació d'expectatives. Per aconseguir-ho també s'acostuma a recórrer als mitjans de comunicació, que difonen informacions referents al festival amb força antelació. Així, per exemple, per a l'edició de 2007, prevista del 3/10/2007 a 3/2/2008, la roda de premsa de presentació per als mitjans de comunicació belgues va tenir lloc la primera setmana de desembre de 2006, moment en què també es va posar en marxa la pàgina web. A mitjans d'abril de 2007 es portava a terme la presentació per a la premsa estrangera.

En línies generals, Europalia acostuma a atreure més de 2.000 periodistes belgues, 250 corresponents estrangers i 140 televisions, 20 de les quals són estrangeres. El fet que Brussel·les aculli una de les seus de la Unió Europea, amb la consegüent presència habitual de mitjans de comunicació per cobrir notícies polítiques, ajuda a aconseguir una àmplia difusió del festival.



Imatge 47.- Cartells de les edicions dedicades als Països Baixos (1971), Espanya (1985), Portugal (1991), Brussel·les (2000, dins de la Capital Europea de la Cultura), Itàlia (2003) i Rússia (2005) (Font: [www.europalia.be](http://www.europalia.be) 17/09/08)

Igualment important per l'èxit del festival és el boca-orella. En aquest sentit, l'experiència de l'organització mostra que els primers quinze dies el número de visitants als actes és escàs. Cal temps per atreure grans masses. En aquest sentit, la durada del festival,

entorn a quatre mesos, afavoreix l'eficàcia d'aquesta estratègia comunicativa.

Aquesta promoció es complementa amb la difusió, en múltiples llengües en funció del país amfitrió, de la pàgina web i amb la publicitat que cada museu, de forma individual, pugui realitzar (sempre respectant la carta gràfica d'Europalia).

Pel que fa als aspectes que més es promocionen, destaquen les grans exposicions temporals (entorn a tres, celebrades als grans museus de Brussel·les), que acostumen a ser les que disposen d'una major promoció i repercussions entre els mitjans de comunicació.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

Europalia desenvolupa tot un seguit d'activitats en funció de l'edat dels públics. Disposa de tot un programa educatiu per a escoles, un seguit d'activitats adreçades als públics més joves (que figuren com a tals, de forma separada, en el catàleg de l'edició 2005) o activitats dedicades a la gent gran.

El gran repte de futur, però, és la captació de públic d'entre 26 i 45 anys, que està infrarepresentat en el festival. Per aquest motiu s'organitzen diverses activitats pensades per a captar aquest públic, bàsicament familiar, a través de la combinació de visites a

l'exposició amb taller per a nens o la realització de publicitat específica.

Igualment és un repte aconseguir que cert públic de pocs ingressos visiti el festival. En aquest sentit, s'és conscient que el preu d'entrada a determinats actes pot suposar un fre, però el fet que gran part dels recursos d'Europalia provinguin de les entrades dificulta l'opció de la gratuïtat. No es descarta de cara a futures edicions, algun canvi per tal d'afavorir aquests públics.

Per últim s'ha de destacar que el fet que el festival se celebri a tota Bèlgica no sembla que sigui un impediment perquè un número important de gent visiti diverses localitats on el festival celebra actes. D'aquesta manera Europalia, sense treure'n beneficis directes, aconsegueix atreure nous públics a diversos Centres permanents, sent aquest un bon instrument perquè aquestes institucions puguin desenvolupar polítiques adreçades a fidelitzar els nous visitants.

### **4.- Polítiques econòmiques**

El finançament de l'esdeveniment procedeix de tres fonts:

- Administracions públiques (nacional, federal, europea i loteria nacional)
- Sector privat (donacions i col·laboracions)

- Recursos propis (venda d'entrades, catàlegs i merchandising)

Així mateix, els països participants assumeixen part de les despeses, entorn a un 50% en el cas de l'edició 2003 (Itàlia). A més, algunes empreses dels països convidats també acostumen a actuar com a patrocinadors. Per exemple *Europalia.italia* tenia 23 patrocinadors, entre ells alguns italians com Ferrero o Lancia. *Europalia.russia* en tenia la mateixa xifra

## 5.- Avaluació dels resultats

No existeix una avaluació dels resultats conjunta de tot el festival. Cada museu realitza les seves pròpies estadístiques, segons la tradició que tingui, però no es posen en comú. En aquest sentit, l'enquesta més representativa és la que realitza, significativament mitjançant estudiants, el *Musée des Beaux-Arts*, que acull les exposicions més importants del festival. No ha estat possible accedir a aquestes enquestes.

## 6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Com hem apuntat anteriorment, Europalia no disposa d'un espai expositiu propi, sinó que col·labora amb diverses institucions culturals. En aquest sentit, la col·laboració amb el *Musée des Beaux-Arts* de Brussel·les és la més estreta, ja que és l'equipament

que acull les principals exposicions. Ara bé, el número de Centres de tota Bèlgica que acullen actes relacionats amb el festival és nombrós i la repetició de les seus en diferents edicions fa pensar que aquesta col·laboració és fluida i quasi permanent.

Igualment, donada l'amplitud de la programació presentada, durant la celebració d'Europalia la competència és mínima, ja que la majoria d'equipaments culturals del país programa, en major o menor grau, actes relacionats amb la celebració.

## 7.- Projectes futurs

No està previst canvis significatius en la programació del festival. Les pròximes edicions del festival es dedicaran a Europa (2007) i Xina (2009)

## 8.- Resum dels elements més destacables

Després de diverses etapes d'alts-i-baixos, que van arribar fins i tot a amenaçar la continuïtat del festival, Europalia es pot considerar actualment com una de les principals activitats culturals que tenen lloc a Brussel·les. Entre les claus de l'èxit figuren bàsicament tres elements. El seu model de col·laboració amb institucions permanents de tot el país, que aconsegueix al mateix temps que l'esdeveniment no representi una competència per a altres espais. 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. I en tercer lloc, la decidida política de captació de nous públics (especialment entre 26 i 45 anys).

Aquests fets fan que tot i algunes mancances importants, com el no disposar d'un equip excessivament extens o la inexistència d'estudis sobre el públic que assisteix a les activitats, puguem considerar actualment Europalia com un esdeveniment puntual aglutinador i dinamitzador de la pràctica totalitat d'equipaments culturals de la capital belga i d'un número important de ciutats del país, amb l'aspiració de consolidar-se progressivament en un festival de referència a Europa.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

Gheude, Michel (2006) *Europalia international 1969>2006 20 festivals* Bruxelles, Europalia International

De Mulder, K. (2004) *Europalia.russia* Document promocional

Nothomb, P. (2003) *Europalia.italia* Document promocional

[www.europalia.be](http://www.europalia.be) (25/01/2007)

[http://www.lalibre.be/article.phtml?id=5&subid=106&art\\_id=135749&folder\\_id=142](http://www.lalibre.be/article.phtml?id=5&subid=106&art_id=135749&folder_id=142) (30/01/2007)

Entrevista amb Colette Delmotte. Relacions públiques. *Europalia International foundation*. 13/10/06

## Br02

### MONS, CIUTAT CANDIDATA A CAPITAL EUROPEA DE LA CULTURA 2015

Situada a uns quaranta quilòmetres de Brussel·les i uns vint de la frontera francesa, la ciutat de Mons (91.200 habitants el 2006) es troba al centre d'una antiga regió minera, avui en decadència. Capital de la província de Hainaut, gaudeix del títol honorífic de Capital Cultural de la regió valona. Actualment aquest títol és motiu de reivindicació per part del govern municipal, que pretén transformar la cultura en un dels motors de la ciutat. La culminació d'aquest procés hauria de ser la nominació de Capital Europea de la Cultura l'any 2015.

Concretament, el conjunt de la iniciativa s'inscriu dins d'un "projecte de ciutat" (eina de planificació inspirada dels plans estratègics). El procés de preparació del document va iniciar-se el 14 de gener de 2004 amb la presentació del "*contrat d'avenir local – Mons 2015*" dins del *projet de ville* de Mons. Aquest procés preveia elaborar una diagnosi, la definició dels objectius i eixos prioritaris, l'elaboració d'un pla d'acció, la seva posada en funcionament i una avaluació final.



Imatge 48.- Plaça Major de la ciutat de Mons (font: wikipedia.org 17/09/08)

La primera etapa del Pla, la diagnosi, es va presentar el 28 de febrer de 2005. Els eixos prioritaris es van presentar el 9 de maig de 2005. En el moment de realitzar la recerca s'estava elaborant el programa d'acció a través d'una etapa de participació ciutadana, on es debaten (en cafès – debat) els grans eixos i objectius del Pla.

L'objectiu final del pla és transformar la ciutat en un dels motors econòmics de la regió valona l'any 2015. Per aquest motiu s'inclouen diverses actuacions, agrupades en cinc grans eixos.

Així, l'eix primer apostava per crear activitats de desenvolupament comercial, amb objectius com:

- Atreure inversors a la ciutat
- Estimular l'esperit emprenedor i facilitar la creació d'empreses
- Apostar pel desenvolupament sostenible
- Afavorir el comerç
- Desenvolupar activitats que ajudin a crear una imatge de ciutat dinàmica.

El segon eix es basava en l'atractiu d'una ciutat per a tothom i l'augment de la qualitat de vida dels propis ciutadans.

- Millorar els habitatges
- Treballar per afavorir la inclusió social de tota la població.
- Potenciar el turisme
- Afavorir l'esport
- Estimular la mobilitat
- Crear infraestructures de cara a la infància (noves guarderies).

Eix tres: Educació i desenvolupament del coneixement.

- Millorar el sistema d'ensenyament

- Potenciar l'educació universitària
- Adequar la formació al mercat de treball
- Apostar per potenciar l'ensenyament artístic

Eix quatre: La cultura

- Mons 2015: una estratègia d'apropiació i un projecte cultural ambiciós
- Potenciar la participació de la indústria en projectes de mecenatge
- Reflexionar sobre el desenvolupament museístic de la ciutat
- Aprofitar Mons 2015 per crear xarxes transfrontereres

Eix 5: Valorització del patrimoni immaterial del Grand Hainaut

- Potenciar el *Doudou* (figura mítica d'un drac, símbol de les festivitats de Mons)
- Aprofitar la creació d'una xarxa sobre Sant Jordi per posar en marxa un centre d'estudis sobre Sant Jordi i el drac

Per tant, el projecte de ciutat pretén impulsar un procés ampli de transformació urbana. Malauradament, el temps transcorregut entre l'aprovació de la proposta i el desenvolupament de la recerca (escassament un any) impedeixen poder arribar a conclusions significatives del procés. Per aquest motiu hem decidit centrar-nos únicament en aquells aspectes més estretament relacionats amb la temàtica de la recerca i evitar entrar en detalls més generals.



En aquest sentit, un aspecte actualment ja en marxa és la modernització de la imatge de marca, basada en un nou logo, on la “O” de Mons es substituïda per un cor, i nou lema, la “*créaffectivité*”, neologisme que ajunta creativitat i efectivitat, valors que es pretén que marquin la nova etapa de la ciutat.



Imatge 49.- Nova imatge de marca que l'Ajuntament de Mons va crear amb l'objectiu de dinamitzar la ciutat de cara a la celebració de la Capital Europea de la Cultura del 2015

Igualment, la ciutat ha iniciat una clara aposta pel turisme, amb la inauguració d'una nova oficina d'informació, la construcció d'un alberg, la reurbanització del centre de la ciutat i la restauració del seu patrimoni cultural. També ha apostat per canvis físics, amb la modernització en profunditat de l'estació ferroviària i dels seus principals equipaments culturals: renovació del Teatre Reial, construcció d'una nova sala (*le Manège*) i renovació completa, entre 2005 i 2007, del principal museu de la ciutat (*Beaux-Arts Mons*). A més la ciutat també ha apostat pels festivals, amb la biennal *Patrimoine et Création*, el *Festival International du Film d'Amour* i la *Triennial de l'Affiche Politique*.

Ara bé, la principal actuació és, tal i com hem apuntat anteriorment, la preparació de la candidatura de la ciutat a Capital Europea de la Cultura de l'any 2015. En aquest sentit és significatiu que els primers passos de cara a aconseguir la nominació es realitzessin l'any 2004, més d'una dècada abans del probable inici de les celebracions.

De fet, la ciutat es dona com a favorita en la competició per ser designada com a Capital. Darrera aquesta argumentació s'hi amaga, en part, la complexa realitat política de Bèlgica. Anteriorment Bèlgica ha acollit tres capitalitats culturals: Anvers el 1993, Brussel·les 2000 i Bruges 2002. Per tant, cap de les tres celebracions ha tingut lloc a Valònia. En un país que busca contínuament l'equilibri entre les diverses regions, aquest és un fet a priori favorable per la candidatura de Mons. A més, dins de la regió valona, en el moment de creació de l'Estat federal (1978) es va decidir repartir les diferents àrees de poder entre les quatre grans capitals de la regió. Així, les funcions polítiques es centraven a Namur, les econòmiques a Liège, les socials a Charleroi i les culturals a Mons. Per tant, existiria una aposta clara de la regió valona per Mons, fet que podria assegurar un major finançament.

De fet, l'any 2002, es firmà de forma oficial una declaració entre el Ministeri de Cultura való i l'Ajuntament de Mons pel qual es proclamà la ciutat Capital Cultural valona. Aquest fet s'acompanyà d'inversions (14 milions d'euros), que han permès moltes de les

actuacions descrites anteriorment. A més, segons recollia el diari *la Libre Belgique* l'11 de desembre de 2006, Mons ja disposa d'un pressupost, aportat per la Comunitat valona, per preparar la seva candidatura, que seria de 15 milions d'euros en 9 anys. El pressupost total estimat per a la celebració és d'entorn als 45 milions d'euros. Finalment, també s'ha posat en marxa la Fundació Mons 2015, dirigida a atreure inversors privats.

En favor de la candidatura també hi juga el fet que Mons és, amb tota probabilitat, l'única ciutat europea que ja ha participat activament en dues Capitals Europees de la Cultura: Lille 2004 i Luxembourg 2007. En el cas de Lille, aollint diversos actes com a Maison Folie (que va representar un impuls important per a la construcció de la sala de teatre *le Manège*, mencionada anteriorment) i en el cas de Luxembourg aollint diversos actes (especialment de cinema i dansa).

Ara bé, els recents canvis introduïts en el procés de selecció de com a Capital Europea de la Cultura, en què la designació política de la capital per part d'un Estat és substituïda per l'avaluació d'un comitè d'experts, pot portar a què la legitimitat política no sigui suficient per aconseguir la capitalitat (per a més informació sobre el nou procés de selecció de la Capital Europea de la Cultura vegeu capítol 3.2.3 del Volum I). Un fet que hauria de fer reflexionar els responsables de Mons sobre la necessitat de buscar nous suports a la seva iniciativa.

## Bibliografia i altres fonts

Urbain, Pierre & Vasseur, Yves (2004?) *Mons. European Capital of Culture 2015* Mons, Ajuntament de Mons

*Créons Mons 2015. Les ateliers du projet de ville. Programme des ateliers* Document de treball

[www.mons.be](http://www.mons.be) (23/01/2007)

[forum.mons.be/forums/default.aspx?GroupID=1](http://forum.mons.be/forums/default.aspx?GroupID=1) (18/01/2007)

[www.mons.be/default.aspx?guid=%7B4EDBB5AC-830C-11DA-972B-0002A58CB319%7D&lng=FRA](http://www.mons.be/default.aspx?guid=%7B4EDBB5AC-830C-11DA-972B-0002A58CB319%7D&lng=FRA) (18/01/2007)

[www.lalibre.be/article.phtml?id=5&subid=587&art\\_id=319568](http://www.lalibre.be/article.phtml?id=5&subid=587&art_id=319568) (18/01/2007)

Entrevista amb Jean-Paul Deplus. Regidor de cultura, turisme i afers econòmics. Ajuntament de Mons. 13/10/06

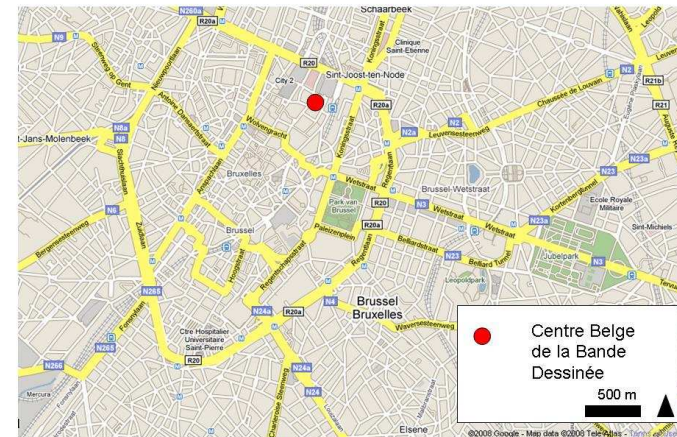
# Br03

## CENTRE BELGE DE LA BANDE DESSINÉE

Localització:	Brussel·les
Temàtica:	Món del còmic
Propietari:	Privat
Tipus explotació:	Association sans but lucratifs
Gestor:	Associació
Número de treballadors:	20
Pressupost (2005):	-
Autofinançament:	-
Tarifes (2006):	7'5€
Horaris obertura:	8 hores diàries 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2004):	250.000
Procedència:	45% belgues 55% estrangers



Centre Belge de la Bande Dessinée



## 1.- Presentació

El *Centre Belge de la Bande Dessinée* (CBBB) va obrir les seves portes l'any 1989. Es tracta d'un espai nascut de la iniciativa de la societat civil. Entre els seus precursors figuraven un grup d'aficionats i creadors de còmic, especialment belgues però també d'altres països.

La seva col·lecció es basa en mostrar l'evolució del còmic, des dels seus inicis fins a l'actualitat. En aquest sentit, val la pena destacar l'important esforç que fa el museu per mostrar les tendències actuals del còmic, aconseguint així crear un espai viu. En aquesta actuació hi juguen un paper important les exposicions temporals, així com la biblioteca, que gràcies a diversos convenis amb editorials rep la majoria de novetats publicades, que s'afegeixen a les actuals 50.000 referències. Aquest volum d'informació transforma la biblioteca en una de les més importants del món en aquesta matèria.

Situat al centre de Brussel·les, l'equipament ocupa un edifici modernista, datat de 1906 i obra de l'important arquitecte Víctor Horta. Aquest fet augmenta l'atractiu del Centre, ja que no només les seves col·leccions són importants, sinó també l'edifici que les acull.

El museu disposa de diversos espais d'exposició permanent i temporal, de la biblioteca citada anteriorment, d'una important llibreria especialitzada, una cafeteria i d'espais per a reunions, conferències o per a celebrar-hi actes organitzats per tercers.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

Durant molt de temps el finançament del CBBB va ser completament privat, sense cap tipus de subvenció pública. En aquest context, la captació d'ingressos per cobrir les despeses de funcionament era fonamental per al Centre, fet que explica una interessant aposta per la comunicació. Un exemple il·lustratiu d'aquest fet és que la primera persona que el Centre va tenir en nòmina es va dedicar exclusivament a la comunicació (no s'ha de passar per alt que part de l'equip inicial del museu el formaven voluntaris).

Amb el temps el CBBB ha aconseguit fer-se un lloc entre les màximes atraccions turístiques de la capital, al costat de la *Grande Place* i per davant de l'Atomium. Part de l'èxit parteix de l'estratègia de comunicació del Centre, basada en vendre'l com un únic museu que acull dos dels elements més significatius de l'autèntica tradició de Brussel·les: l'*art nouveau* i el còmic. En aquest sentit, l'aposta és a potenciar clarament la sinergia entre els dos elements.

L'estratègia s'ha demostrat d'èxit, ja que la ciutat de Brussel·les acull dos museus que podrien representar una competència directa per al Centre: el *Musée Horta* (arquitecte que va construir l'edifici que acull el CBBB) i la *Maison de la Bande Dessinée*. Ara bé, cap dels dos ha aconseguit un èxit important. El *Musée Horta* acull uns 30.000 visitants any, mentre que la *Maison de la Bande Dessinée*, té pocs visitants i escàs ressò.

Igualment, a nivell de comunicació s'ha de destacar que, excepcionalment, el museu ha realitzat algunes grans campanyes de promoció, especialment amb motiu del centenari del còmic, l'any 1996. L'èxit de la iniciativa, a la que es van dedicar uns mitjans importants i que va permetre que el Centre es consolidés en xifres d'entorn als 250.000 visitants, va inaugurar una certa tendència a la celebració d'anys temàtics a Bèlgica, anteriorment caiguts en desús (per exemple, el 2006 era l'Any de la Moda i el Disseny).

Ara bé, aquesta no és la tònica habitual i el Centre acostuma a prescindir de la publicitat. De fet el museu únicament paga els anuncis apareguts en catàlegs especialitzats en el lloguer d'espais de cara a tercers. La contrapartida és que se centra, de manera extremadament eficient, en el relacional (premsa, televisió), així com en persones clau relacionades amb la temàtica del museu. Una situació que dóna credibilitat a la institució com a Centre de referència del còmic. S'aconsegueix, així, donar-li un prestigi que acaba portant visitants i ingressos.

Finalment, també és interessant ressaltar que el museu treballa per consolidar la marca CBBB, de manera que per si sola atregui visitants. Per aquest motiu el Centre està present en múltiples festivals i accions relacionades amb el còmic. Però no de la manera tradicional (estands o parades) sinó a través d'activitats que li aportin un valor afegit: préstecs d'exposicions o organització de conferències, entre altres. En aquest sentit, la xarxa de contactes que ha creat el CBBB (dibuixants, editors, col·leccionistes) és de gran importància, ja que ha transformat el Centre en un espai de referència per qualsevol persona interessada en el còmic.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

Un primer element a tenir present en l'estudi de la capacitat d'atracció de nous visitants al CBBB és que tot i que 250.000 visitants poden semblar una xifra modesta, el CBBB és el segon museu en número de visites de Bèlgica, només superat pel *Musée Royal des Beaux-Arts*. Igualment a tenir present és el fet que actualment, el CBBB rep, en funció dels anys, entre el 8 i el 13% del total de visitants de Brussel·les, xifra igualment significativa en el context belga. Ara bé, malgrat aquestes dades, el museu considera que encara té capacitat d'augmentar el número de visitants.

Per aconseguir aquest objectiu, el Centre treballa de cara a la millora de la seva difusió. Entre les instruments utilitzats hi ha les

diverses Oficines de Turisme nacionals, federals i locals que operen a Brussel·les. A més, el museu ha creat un pack, de venda als hotels, que incentiva la visita al Centre, amb resultats positius.

Una altra actuació és l'aposta per les exposicions temporals, a través les quals el museu busca arribar a públics concrets. La filosofia amb què es treballa és que ningú farà 300km (és a dir, la distància Brussel·les – París) per visitar una exposició temporal, però sí que l'ha de voler visitar gent que ja es trobi a Brussel·les i en senti parlar. Igualment també es treballa per tal d'aconseguir que el museu renovi sensiblement el contingut de les seves exposicions permanents cada cert temps, per atreure d'aquesta manera part del públic belga que ja ha visitat el museu, però que està disposat a tornar-lo a visitar amb altres companyies.

Finalment, també es treballa amb exposicions temporals de temàtiques concretes i dirigides a un públic específic. Aquests és el cas, per exemple, de l'exposició *La bande dessinée de la démocratie espagnole (1975-2005)* (04/10/2005 a 11/12/2005). Aquesta exposició va servir per atreure part de l'àmplia comunitat espanyola de Brussel·les, gràcies a una política relacional enfocada a aquest públic. Igualment va permetre que el CBBB aparegués en mitjans espanyols. La contrapartida va ser, però, que molts pocs belgues van anar a visitar aquesta exposició. Per aquest motiu s'imposa un equilibri entre exposicions adreçades al gran públic i exposicions més específiques.

#### **4.- Polítiques econòmiques**

Fins l'any 2005, el CBBB s'autofinançava quasi de manera completa. En aquest sentit, els visitants del museu representaven un 60% del pressupost i la cessió d'espais entorn un 10%. La resta del pressupost provenia de les comissions en les vendes de la llibreria i la cafeteria (10%), de la cessió d'exposicions, de les visites guiades i altres activitats diverses del Centre. Les ajudes públiques, testimonials, es reduïen a 20.000€ de la comunitat flamenca i 25.000 € de la comunitat valona, més ajudes puntuals per a projectes.

El principal problema era, però, que el Centre generava unes despeses importants, no tant per la seva activitat, sinó pel fet que l'edifici que acull el museu era propietat de l'Estat belga, al qual el Centre havia de pagar un lloguer anual.

Després d'uns anys de crisi econòmica, que van fer perillar el futur del museu, la situació va canviar l'any 2005, quan el CBBB va assolir un compromís amb l'Estat per solucionar el seu finançament. Per aquest acord, el CBBB ja no hauria de pagar el lloguer; el deute amb l'Estat quedava anul·lat i la loteria nacional aportava un milió d'euros en esponsorització. Amb aquesta nova situació econòmica, el Centre apuntava cap a un futur més optimista, en què està previst iniciar nous projectes.

## 5.- Avaluació dels resultats

El CBBD no realitza cap tipus d'avaluació de públics ni està previst que se'n portin a mitjà termini.

## 6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

El CBBD du a terme diverses col·laboracions, que són de fet la base de la seva comunicació. En aquest sentit, destaca la relació establerta amb diverses editorials del món del còmic, la presència en festivals relacionats amb la temàtica, les aparicions en els mitjans de comunicació o la curiosa relació que manté, des de fa anys, amb la secció de filatèlia de l'empresa de correus belga. Aquesta última actuació està enfocada com una estratègia de promoció de la filatèlia entre la joventut i consisteix en l'emissió, anualment, de diversos segells i productes associats (llibres, sobres, mata-segells), la temàtica dels quals és el món del còmic.

Igualment interessant és el fet que el museu sigui dels pocs de Bèlgica que navegui, de forma visible i militant, entre les dues grans comunitats del país: la francòfona i la flamenca. Aquest fet genera certes dificultats, lligades sobretot a la diferent visió del còmic en les dues regions. L'aposta del Centre passa per una política voluntàriament equitativa entre les dues visions. En aquest sentit, el nom del museu, "Centre belga", deixa clara la vocació d'arribar a tothom en les diferents activitats.



Imatge 50.- Publicitat i portada d'un dels volums de la col·lecció Phila BD, editada conjuntament per l'oficina postal belga i el Museu (Font: [www.post.be](http://www.post.be) 18/09/08)

Finalment, en el camp de les col·laboracions, destaca la que el Centre porta a terme amb les associacions de veïns del barri, ja sigui a través de la difusió de les seves activitats, ja sigui, cosa més novedosa, a través de la participació en diversos actes organitzats per les associacions de veïns.

Pel que fa referència a les possibles competències de cara a la captació de públic en general, tot i reconèixer que existeixen

centres de temàtica similars, es considera que el CBBB disposa, per tradició i col·leccions, d'una posició avantatjosa. Especialment davant de la *Maison de la Bande Dessinée*, situada a la mateixa Brussel·les i que per la seva trajectòria errant difícilment es creu que pugui representar una competència per al Centre.

Ara bé, s'accepta que l'obertura prevista per al maig del 2008 del *Musée Hergé*, actualment en construcció a Louvain-la-Neuve (a 33km de Brussel·les) sí que podria representar una important competència per a l'atracció del públic en general. S'espera, però, que en aquest cas la tradició del CBBB jugarà a favor seu, almenys per afrontar l'efecte novetat del nou museu.

Finalment, els responsables del museu també afirmen que existeix una important competència en la cessió d'espais. La competència per part dels museus federals, abans inexistent, n'és en gran part responsable. Aquest fet ha suposat que en deu anys, els ingressos procedents de la cessió d'espais hagin passat de representar el 15% del pressupost a un 9%. Un xifra que s'aspira a mantenir.

## **7.- Projectes futurs**

Actualment, gràcies a l'acord pel qual el finançament del museu sembla garantit pels pròxims anys, el CBBB està començant a treballar en diversos projectes. En el moment de realitzar la recerca, però, el poc temps transcorregut des de la firma del nou

conveni feia que gran part dels projectes es trobessin en fase embrionària.

Així, entre les novetats que s'apunten hi ha la millora de la biblioteca, actualment en un estat de quasi col·lapse. Igualment hi ha la possibilitat de celebrar un nou any temàtic en l'horitzó 2009, per celebrar els vint anys de l'obertura del centre.

Per últim, a nivell comunicatiu, en el moment de realitzar la recerca s'estava treballant en crear una pàgina web que oferís informació sobre el Centre. Per aquest projecte s'havien reservat diferents dominis d'internet com [www.cbbd.be](http://www.cbbd.be), [www.comicscentre.net](http://www.comicscentre.net) o [www.stripmuseum.be](http://www.stripmuseum.be). La posada en funcionament definitiva de la pàgina web no té, però, data fixa.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

El CBBB és un Centre d'iniciativa completament privada, fet que té una sèrie de repercussions importants, especialment en l'etapa anterior a 2005, quan el Centre s'havia d'autofinançar al 100%. Aquest fet es traduïa en una aposta important per la comunicació, com a recurs vitals per al funcionament del Centre.

En aquest sentit destaca que en lloc de prioritzar la quantitat, la comunicació es basava en les relacions; el Centre quasi no realitzava accions de publicitat, sinó que apostava per crear una



bona imatge de marca, gràcies als contactes amb diferents agents del món del còmic, així com del territori i de la societat civil belga. En aquest sentit destaca la col·laboració amb diverses entitats, ja que a diferència de molts altres equipaments, el CBBB no només demana col·laboracions per a les activitats pròpies, sinó que és convidat, com un actor més del territori, a celebracions d'altres entitats, *a priori*, poc relacionades amb el museu: associacions de veïns, programes de televisió o fòrums hotelers. Aquesta estratègia s'ha demostrat d'èxit, ja que en relativament poc temps el Centre ha aconseguit una important notorietat, nacional i internacional, que l'ha portat a ser reconegut com un centre de prestigi.

Igualment és interessant l'aposta feta, a nivell comunicatiu, per mostrar l'atractiu del Centre no només en base a les col·leccions, sinó també per l'edifici. D'aquesta manera s'ha aconseguit unir dues de les imatges més fortes de Brussel·les (còmic i art nouveau) en una única, generant així una atractivitat important.

També mereix ser assenyalat el camí seguit en l'augment de visitants del Centre. Aquest augment s'ha aconseguit, en gran mesura, gràcies a activitats extraordinàries, molt especialment el centenari del còmic, l'any 1996. Ara bé, gràcies a la seva programació, aquests anys no han estat un simple moment d'augment de visitants, sinó que el Centre ha consolidat gran part d'aquest creixement, fins arribar a ser el segon més visitat de Bèlgica.

La situació exposada, però, ha sofert un canvi major des de la realització de la recerca l'any 2005. En primer lloc hem de destacar la firma del conveni entre l'Estat belga i el CBBB, que garanteix, pels propers anys, la independència econòmica del Centre. Ara bé, a partir de la inauguració del *Musée Hergé*, el Centre pot veure sorgir una possible competència important, que pot arribar a afectar la institució. En tot cas, el futur del museu sembla assegurat.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

CBBB (2006) *Bilan des activités du Centre Belge de la Bande Dessinée 2005* Document policopiat

[www.cbbd.be](http://www.cbbd.be) (30/01/2007)

[www.hortamuseum.be](http://www.hortamuseum.be) (30/01/2007)

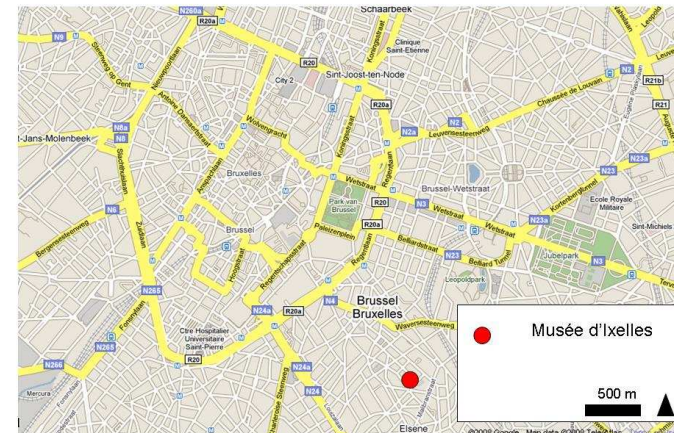
[www.jije.org](http://www.jije.org) (30/01/2007)

Entrevista amb Jean Auquier. Director de comunicació. *Centre Belge de la Bande Dessinée*. 12/10/06

# Br04

## MUSÉE COMMUNAL DES BEAUX-ARTS D'IXELLES

Localització:	Ixelles (Bèlgica)
Temàtica	Pinacoteca
Propietari:	Ajuntament
Tipus explotació:	Servei comunal
Gestor:	Ajuntament
Número de treballadors:	18
Pressupost (2005):	-
Autofinançament:	-
Tarifes (2006):	Gratuït (excepte durant les exposicions temporals)
Horaris obertura:	5h30 diàries 6 dies a la setmana (7 els caps de setmana)
Visitants anuals (2005):	30.000
Procedència:	Majoria belga



## **1.- Presentació**

La ciutat d'Ixelles és un municipi de 78.000 habitants, situat al sud de Brussel·les, formant amb la capital belga un continu urbà. És considerat com un barri residencial de la capital, que acull de manera representativa estudiants, artistes i intel·lectuals.

El museu acull diverses obres, especialment pintura, dels principals corrents artístics dels segles XIX i XX. Els orígens del museu es remunten a la col·lecció d'obres d'art del pintor Edmond De Praetere (1826 – 1888), que fou donada pels germans de l'artista al municipi d'Ixelles, l'any 1890, amb la condició que havien de ser exhibides al públic. Un any després de la donació, el museu s'instal·la, "provisionalment", als antics escorxadors de la ciutat, per a quedar-s'hi fins a l'actualitat, amb algunes actuacions d'ampliació realitzades els anys 1952 i 1973.

## **2.- Tipus de promoció que es realitza**

La promoció del museu passa, prioritàriament, per l'organització d'exposicions temporals, de forma habitual entorn a les col·leccions del museu. Normalment es realitzen tres exposicions a l'any. L'elecció de la temàtica correspon als conservadors del museu, tot i que també pot obeir a propostes rebudes des de tercers.

Les exposicions temporals es promocionen a través de cartells, invitacions o material imprès. La realització del material, així com la seva impressió, es porta a terme en intern, aprofitant els tallers municipals. Aquest fet suposa una major agilitat del museu en disposar de material promocional adaptat a les necessitats de cada moment.

A més d'aquestes actuacions publicitàries, es realitzen diversos comunicats de premsa en tres llengües (francès, alemany i flamenc), que es difonen entre uns 300 i 400 periodistes. D'aquests, aproximadament un centenar acostumen a entrar en contacte amb el museu. Un fet curiós és que el museu no realitza rodes de premsa, sinó que busca una relació més estreta amb el periodista: organitza visites guiades individuals. Aquesta actuació té força èxit, organitzant-se entorn de 15 visites per exposició, amb la consegüent millora de les repercussions en els mitjans de comunicació. S'ha observat que els mitjans que assisteixen a aquestes visites guiades dediquen més espai i ofereixen una informació millor que no pas els que es basen únicament en el dossier de premsa.

Així mateix, l'experiència del museu mostra que els diaris acostumen a parlar de l'exposició en el moment de la inauguració, mentre que les televisions i les ràdios ho fan en els dies immediatament posteriors.

Pel que fa a la resta d'actuacions de comunicació són escasses. El museu no realitza publicitat de pagament i la presència a internet és merament testimonial. En quant al treball de cara a la captació de turisme, es cedeix la iniciativa a les diferents oficines de turisme de Brussel·les, amb les que es treballa puntualment.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

La captació de públics es realitza, prioritàriament, a través de les exposicions temporals, que són l'element que ha donat fama al museu. Des dels anys cinquanta el museu realitza tres exposicions temporals anuals. Les diverses exposicions es preparen amb dos anys d'antelació i tenen una durada d'entorn als tres mesos. No es preveu canvis a curt termini en aquest ritme d'exposicions.

En períodes sense exposicions temporals el museu constata, tot i la presència en les seves col·leccions d'obres de qualitat d'artistes com Dürer, David, Delacroix, Géricault o Rodin, un descens important de visitants. Per aquest motiu, l'administració del museu ha decidit apostar per una actuació innovadora. Conscient de les dificultats d'atreure públic únicament amb les col·leccions permanents, el museu ofereix l'entrada gratuïta en els moments en què no realitza cap exposició temporal. A més, d'aquesta manera, el museu diu justificar la seva funció educativa de cara als habitants del municipi, propietaris, per llegat, de les obres del museu.

Igualment, per incentivar la visita a les col·leccions permanents, el museu organitza determinats diumenges visites guiades, durant les quals estudiants d'art realitzen comentaris al peu de les obres més significatives. Aquesta acció ha tingut un èxit notori.

### **4.- Polítiques econòmiques**

Els recursos econòmics del museu provenen, majoritàriament, de les aportacions municipals. Així mateix, donada la seva localització en la regió de Brussel·les, el museu rep fons de les comunitats valona i flamenca. Igualment cal destacar els lligams de patrocini de la Banca Morgan, que s'han allargat des del vuitanta, amb col·laboracions en diversos actes i exposicions temporals. Més enllà d'aquest patrocini, els ingressos propis són escassos.

### **5.- Avaluació dels resultats**

No se'n realitzen ni està previst de realitzar-ne a curt termini.

### **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

El gruix de col·laboracions amb altres museus acostuma a passar, com en molts altres Centres, per la cessió puntual de quadres per a la celebració d'exposicions temporals. Aquesta col·laboració tendeix, però, a ser puntual.

A nivell més intens, cal destacar la col·laboració existent entre el museu i Europalia, que ha permès organitzar a Ixelles, des de l'any 1989, diverses exposicions de la celebració puntual. Aquesta col·laboració es considera molt interessant des del museu, ja que genera importants beneficis en termes d'imatge, coneixement i en menor mesura, econòmics. S'ha calculat que la participació a Europalia suposa un augment dels visitants d'entorn al 25%. A més, el rècord històric de visitants al museu, 80.000 en un any, es va assolir gràcies a una exposició sobre els "Impressionistes a Bèlgica", celebrada dins la programació d'Europalia. La col·laboració amb Europalia està prevista que continuï els pròxims anys.

Pel que fa a possibles competències d'altres institucions, no es considera que en l'actualitat el museu pugui actuar com a tal amb d'altres Centres ni que es produeixi la situació inversa.

## **7.- Projectes futurs**

Entre els principals projectes en què el museu treballa a curt termini hi ha la millora de la senyalització que condueix al museu, no només en les immediacions de la seu, sinó en l'estudi de la possibilitat de crear grans eixos turístics que dirigeixin els visitants des del centre de Brussel·les fins al museu.

Igualment, a més llarg termini, s'està estudiant la manera com donar a conèixer el museu a l'estranger, ja que tot i que els brussel·lencs i els belgues en general el coneixen àmpliament, el museu passa desapercebut per als turistes.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

Tot i que els mitjans de què disposa i l'emplaçament del museu no siguin els millors per tal d'arribar al gran públic, el Centre realitza algunes actuacions dignes de ser ressaltades.

En aquest sentit, es porta a terme una interessant actuació comunicativa que aconsegueix retorns importants. El màxim exemple d'aquest fet és la substitució de les tradicionals rodes de premsa per visites guiades de periodistes a les col·leccions. Aquesta actuació comporta una millora, tant de l'espai com del tractament que s'aconsegueix en els mitjans de comunicació.

Igualment el museu ha dut a terme una reflexió sobre les polítiques tarifàries del Centre, que l'ha portat a cobrar entrada únicament per a l'accés a les exposicions temporals. D'aquesta manera s'incentiva la visita a les col·leccions permanents que, tot i la qualitat, són les que generen un menor atractiu. En canvi, les exposicions temporals, que capten un major número de visitants, són de pagament, contribuint d'aquesta manera a finançar els majors costos que suposen.

Finalment cal destacar que aquesta aposta per les exposicions temporals no és, a diferència de molts altres Centres, una aposta recent. Des dels anys cinquanta el museu ha basat gran part de la seva promoció en l'organització d'exposicions temporals, tot assolint una continuïtat i un prestigi que altres institucions majors i amb més recursos lluiten per aconseguir.

## **9.- Bibliografia i altres fonts**

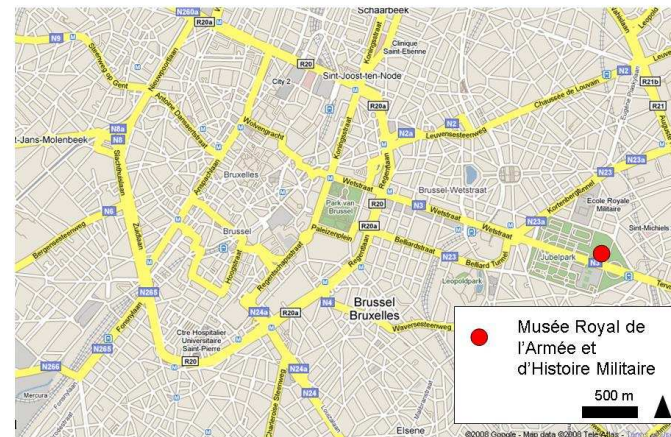
[www.musee-ixelles.be](http://www.musee-ixelles.be) (31/01/2007)

Entrevista amb Claire Leblanc. Conservadora adjunta. *Musée d'Ixelles*. 19/10/06

# Br05

## MUSÉE ROYAL DE L'ARMÉE ET D'HISTOIRE MILITAIRE

Localització:	Brussel·les (centre)
Temàtica:	Material relacionat amb l'exèrcit
Propietari:	Estat
Tipus explotació:	Service d'état à la gestion séparée
Gestor:	Ministeri de Defensa
Número de treballadors:	150
Pressupost (2006):	2.451.000
Autofinançament (2006):	6'9% (sense ingressos extraordinaris)
Tarifes (2006):	Gratuït
Horaris obertura:	7 hores diàries, 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2006):	182.698
Procedència:	50% Bèlgica / 50% internacional



## 1.- Presentació

Situat en el cèntric *Parc du Cinquantenaire* de la capital belga, nom que deriva del fet que l'espai va acollir una gran exposició per celebrar els cinquanta anys de l'Estat belga, el museu ocupa un dels edificis heretats d'aquella celebració, posteriorment transformat per acollir l'Exposició Universal de 1910.

De fet, els orígens del museu es remunten a aquesta Exposició Universal, quan un jove oficial va recopilar una primera col·lecció d'objectes militars. Degut a l'èxit assolit per aquesta mostra, es va decidir mantindre la col·lecció, tot i que en una altra seu de Brussel·les. D'aquesta manera naixia el *Musée de l'Armée*.

La col·lecció creixeria posteriorment, especialment després de la primera guerra mundial gràcies a diverses donacions privades, de governs estrangers i de material abandonat pels alemanys. La conseqüència d'aquest augment de les col·leccions van aconsellar el trasllat del museu a un nou edifici.

L'any 1923 el museu s'instal·là a la part nord de la seva seu actual, on sobreviurà a la segona guerra mundial. Després d'aquest conflicte el museu creix novament, tot reforçant especialment el seu rol científic i afegint nous espais a les seves col·leccions. Així, l'any 1972 es crea la secció de l'aire, el 1980 la de blindats, el 1986 la d'armadures medievals i el 1996 la de la marina.

Actualment el *Musée de l'Armée* és dels pocs museus estatals existents a Bèlgica i l'únic sota titularitat del Ministeri de Defensa. Després d'una etapa en la que tal com apuntava un cartell situat al vestíbul del museu l'octubre de 2006 "*pendant longtemps le Musée a joué la belle endormie*", el museu ha iniciat una ambiciosa etapa de renovació que hauria d'estendre's a la majoria de les seves àrees.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

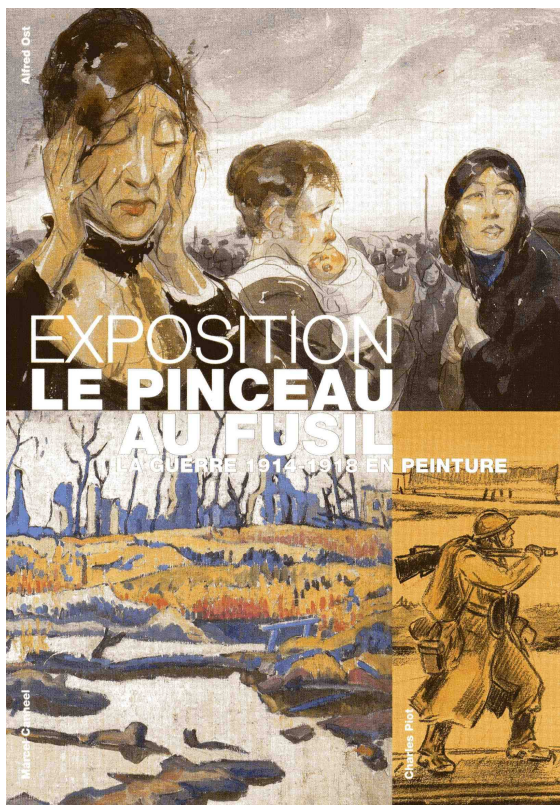
Actualment, el pressupost del museu dedicat a comunicació és limitat. Aquest fet té la seva traducció en les actuacions dutes a terme, que seran forçosament modestes.

En aquest sentit, a nivell de comunicació, una de les actuacions més destacades és l'edició bilingüe del butlletí trimestral *Cibles / Vizier*. Entre les temàtiques tractades figuren les principals exposicions celebrades, les novetats, així com els projectes futurs. Actualment la revista té uns 3.000 abonats en la seva edició francesa i uns 2.700 en l'edició neerlandesa. Igualment, s'edita en continu nou material promocional. En aquest sentit, durant l'any 2006, es va renovar el tríptic de presentació del museu.

Ara bé, el gruix de la comunicació es dedica a aprofitar les diverses activitats que desenvolupa el museu per tal d'aconseguir el màxim



ressò possible. Aquest és el cas de les diferents conferències, debats i altres activitats celebrades anualment i molt especialment de les exposicions temporals.



Imatge 51.- Postal editada amb motiu d'una de les exposicions temporals més ambicioses organitzades pel museu *Le pinceau au fusil* (font: col·lecció personal de l'autor).

De fet, les exposicions temporals són el principal mitjà de difusió del museu. Per cada gran exposició s'intenta insertar algun anunci de pagament a la premsa (especialment gratuïta), tot i que cada cop resulta més difícil donat l'augment dels costos d'aquests espais. El que sí que es fa sistemàticament és enviar cartells i invitacions a altres museus, però la difusió que aquests en fan depèn de la seva pròpia voluntat. A nivell internacional, la difusió es fa a través del préstec d'obres a altres museus.

Igualment s'intenta generar notícies en els diversos mitjans informatius. Es porta a terme un tractament especial de cara a la premsa generalista, coincidint amb el moment d'obertura de les exposicions temporals. Aquesta via s'ha començat a explotar recentment, a partir de l'any 2002, i tot just comença a donar resultats. A tall d'exemple, durant l'any 2006 el museu va aparèixer unes seixanta vegades en la premsa (tant belga com estrangera) i diverses vegades més (no quantificades) a la televisió, incloent una emissió en directe amb motiu d'una obertura nocturna.

Ara bé, l'objectiu en què es treballa actualment en el camp de la premsa és en la superacions d'alguns prejudicis negatius existents. El principal problema resideix en la resistència que els mitjans posen a fer-se ressò del museu, bàsicament per la seva temàtica, així com pel fet que continua associant-se a un espai "polsegós i vetust", tot i l'evident modernització realitzada en els últims anys (Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire, 2007).

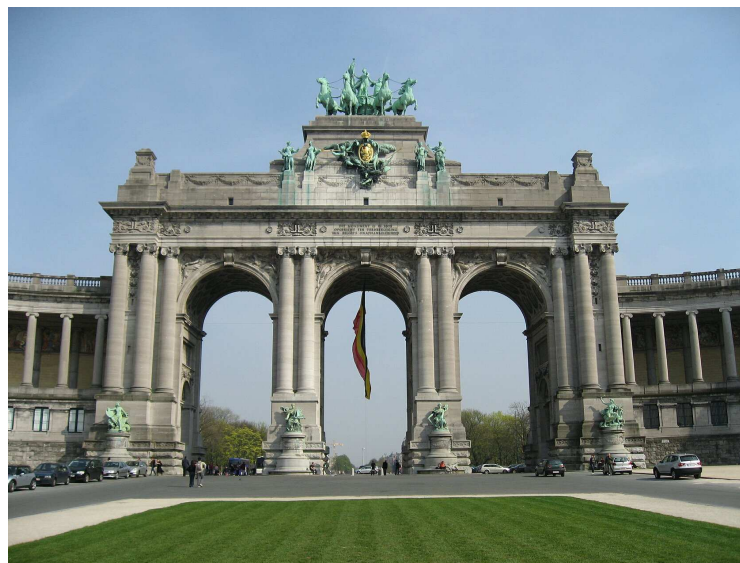
Pel últim, pel que fa a la segmentació de la promoció per públics, les limitacions pressupostàries no la permeten. Només hi ha una política especial dirigida als nens i una atenció especials als mitjans de comunicació afins a la temàtica del museu.

### 3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics

De cara a la captació de nous públics, s'aposta prioritàriament per les exposicions temporals. Normalment se'n realitzen dues a l'any. Ara bé, puntualment es realitzen mostres de més grandària, com per exemple "*Le pinceau au fusil*" (que s'exposarà del 28/10/2004 al 11/11/2008). Quan es porten a terme aquestes grans exposicions, que suposen un esforç important, el museu només realitza una única exposició anual. La intenció és que les grans exposicions obrin el museu a nous públics, que normalment no visitarien un museu de l'exèrcit, però sí un museu d'art. Igualment, les grans exposicions obren les portes a certs mitjans de comunicació, que seria molt difícil que es fessin ressò d'altres activitats del museu.

Ara bé, la gran eina per atraure el públic és la gratuïtat del museu, sent dels pocs museus gratuïts que hi ha a Bèlgica. Aquest fet obeeix a una decisió / convicció personal del Ministre de Defensa, que sempre s'ha mostrat partidari d'un museu gratuït. Actualment només les audioguies són de pagament. Aquesta mesura es combina amb altres, com les obertures nocturnes, que per la seva novetat trenquen la monotonia i ajuden a atreure nous visitants.

Igualment, juntament amb la gratuïtat, el fet que el museu inclogui en el seu recorregut la possibilitat de visitar el sostre de l'Arc del cinquantenari, amb unes interessants vistes sobre Brussel·les, fa que un cert número de turistes s'hi acostin i acabin visitant el museu.



Imatge 52.- Arc del cinquantenari, un dels punt més elevats de Brussel·les, al qual és possible accedir a partir del Museu (font: [www.brusselspanpictures.com](http://www.brusselspanpictures.com))

#### 4.- Polítiques econòmiques

El pressupost de gestió del museu s'ha mantingut estable en els últims anys. A més, ha inclòs cada cert temps algunes partides extraordinàries destinades a realitzar actuacions puntuals de millora i modernització.

El principal canvi a nivell pressupostari que s'ha produït en els últims anys és la transformació del museu en *service d'état à gestion séparé*. Aquest canvi implica una major llibertat, ja que la partida pressupostària que destina el Ministeri de Defensa pot ser gestionada lliurement, rendint comptes únicament a posteriori. Anteriorment, qualsevol inversió important que fes el museu havia de ser aprovada per Ministeri de Defensa. Així, l'any 2006, el pressupost del museu va ser el següent (Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire, 2007):

Ingressos (en milers d'euros)

Dotació pressupostària	1.580,50	(65%)
Recursos propis	819,53	(33%)
Facturació a tercers	51,11	(2%)
Total	2.451,14	

L'elevada xifra d'ingressos propis del 2006 pot resultar, però, enganyosa. En efecte, la xifra presentada recollia en aquesta

partida uns ingressos extraordinaris procedents de la transferència dels romanents del *Patrimoine du Musée* al nou *service d'état à gestion séparée*. Sense aquests ingressos extraordinaris, els recursos propis haurien estat de 157.489, és a dir, el 6,87%. Generalment, els recursos propis procedeixen majoritàriament de determinades activitats com les audioguies, la botiga, la cafeteria, donacions o el lloguer d'espais. Per tant, es pot considerar que l'exercici 2006 va ser anormal. Malauradament no ha estat possible accedir a les dades d'altres anys per realitzar la comparació. Pel que fa a les despeses, sempre de l'any 2006, van ser les següents:

Despeses (en milers d'euros)

Personal	290,67	(6%)
Funcionament	1.692,56	(33%)
Inversió	1.964,86	(37%)
Dotació de fons reservats	500	(10%)
Per ordre	733,67	(14%)
Total	5.181,76	

En aquestes xifres cal apuntar que gran part de les despeses en personal són assumides directament per l'Estat Major de Defensa, fet que explica aquest valor excessivament baix en els pressupostos. Pel que fa a les despeses "per ordre" són aquelles procedents del *Patrimoine du Musée*, mencionades anteriorment.

Finalment, pel que fa a les inversions el gruix va correspondre a les obres del *Halle Bordiau*, amb 1.195.380€ (59% de les inversions).

## 5.- Avaluació dels resultats

Actualment el museu no disposa de cap instrument d'avaluació dels visitants. A més, el fet que l'entrada sigui gratuïta suposa una major dificultat per controlar el visitant. Tot i aquest fet, l'experiència mostra com el museu acostuma a tenir entorn als 200.000 visitants a l'any, repartits homogèniament entre locals i estrangers, tot i que a l'estiu hi ha un predomini d'estrangers. Els visitants acostumen a accedir a la col·lecció permanent. Les exposicions temporals o els actes especials tenen un públic fidel, però limitat. La tendència dels últims anys és manté, amb un lleuger augment del número de visitants, trencat el 2006.

Amb anterioritat a 2007, únicament s'havia realitzat una petita enquesta entre els usuaris d'audioguies, amb resultats satisfactoris i algunes indicacions sobre la visita considerades útils (com la voluntat dels usuaris d'audioguies de disposar de recorreguts temàtics).

Ara bé, el fet que el museu no disposi actualment de cap estudi sistemàtic de públic, unit a la gratuïtat, aixeca, en determinats sectors certa incredulitat cap a les dades de visitants. Aquesta "incredulitat" pot veure's superada pel la realització immediata d'una

estudi de públics (que havia d'estar acabat el març del 2007). No ha estat possible accedir a aquest estudi

## 6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

Les col·laboracions en què participa el museu acostumen a tenir lloc amb altres equipaments belgues. Per exemple, els serveis educatius del *Musée de l'Armée* i els del *Museum des Sciences Naturelles* organitzen activitats conjuntes. Aquestes col·laboracions, però, no tendeixen a ser excessivament àmplies.

A més cal tenir present que el fet que el museu estigui sota la tutela del Ministeri de Defensa (encara que sigui un *service d'état a gestion séparée*) crea alguns problemes de col·laboració amb altres equipaments. Puntualment, el museu és deixat de banda de certes iniciatives. Ara bé, aquest fet s'atribueix des del museu a una qüestió "d'oblit". El fet que els museus belgues (i la cultura en general) estiguin descentralitzats entre les tres regions i els municipis, juntament amb què només existeixin dotze museus nacionals, la majoria depenent de Ministeris de la Política Científica (no existeix un Ministeri de Cultura federal), estarien a la base d'aquest fet.

Pel que fa referència a possibles competències, no es creu que cap museu de la regió pugui fer-ne a nivell de col·leccions, donades les especificitats del *Musée de l'Armée*. Un camp diferent és en la

cessió d'espais, on sí que existeix un progressiu augment dels espais que ofereixen aquest servei. En conseqüència la dificultat per aconseguir un client augmenta.

## 7.- Projectes futurs

Actualment el museu es troba en plena etapa de modernització i per tant, la successió de projectes és continua. La màxima prioritat es dona a l'anomenat Fons Europeu de Conflictes, que està previst finalitzar en l'horitzó 2008 – 2009. Hi ha altres iniciatives previstes, a més llarg termini, però sense data fixa. Entre aquestes, la més destacada seria la renovació del hall de l'Aire, que acolliria, a més a més, la nova entrada principal al museu.

Igualment, es treballa en l'elaboració de recorreguts temàtics per a facilitar la visita al Centre. El gruix de les col·leccions i l'espai que aquestes ocupen (així com el fet que el museu tanqui les seves portes al migdia) fa que resulti quasi impossible visitar tots els espais en una única visita. Això porta a que el visitant surti del museu amb una certa sensació d'haver deixat coses per visitar, o fins i tot una idea de col·leccions caòtiques. Per evitar aquest fet el museu planteja crear tres nous recorreguts temàtics.

A nivell administratiu la principal novetat prové del fet que el museu publica, des de l'any 2007, una memòria d'activitats. L'objectiu és

oferir una major transparència de l'activitat del museu. Està previst que aquesta aposta continuï en el futur.



Imatge 53.- Estat, l'any 2006, del Hall de l'aire, que el museu preveu renovar en els pròxims anys (font: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

Finalment, a més llarg termini i sense data prevista d'execució, el museu planteja la possible transformació en museu de la seva reserva, actualment oberta al públic només excepcionalment. Situada a la ciutat de Kapellen (a uns quaranta quilòmetres de

Brussel·les), acull diversos elements voluminosos (especialment tancs) que difícilment podrien trobar lloc en la seu principal.

## **8.- Resum dels elements més destacables**

El *Musée Royal de l'Armée et d'Histoire Militaire* ofereix alguns elements destacats. El principal és que malgrat els recursos limitats de què disposa, el museu ha emprés en els últims anys un profund procés de canvi, dels espais físics, de l'administració i de la comunicació. Aquest procés, que és fruit d'una estratègia a llarg termini, ha permès una progressiva millora de la imatge del Centre, fins fa uns anys excessivament negativa.

Concretament, a nivell físic, el museu ha iniciat la renovació de diversos espais, amb l'ambició objectiu final d'abarcant totes les àrees.

A nivell de comunicació, s'està portant a terme una important actuació dirigida, en la mesura dels recursos disponibles, a captar nous possibles públics mitjançant la difusió d'activitats puntuals.

Finalment, a nivell d'administració, en els últims anys el museu ha guanyat en autonomia, fet que s'ha traduït en un augment de la seva transparència i de la voluntat d'iniciar un seguit de noves activitats, com la primera avaluació dels visitants que s'hi porta a terme.

Per tant, podem considerar que el *Musée Royal de l'Armée et d'Histoire Militaire* es troba en ple procés de canvi, on malgrat una herència que encara pesa negativament en la gestió del Centre, s'estan posant les bases per a un canvi d'imatge durable.

## **9.- Bibliografia i altres fonts**

Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire (2007) *Rapport Annuel 2006* Bruxelles, Éditions du Musée

Naeyaert, Sylvie (2000) *Musée Royal de l'Armée et d'Histoire Militaire* Bruxelles, Éditions du Musée

Musée Royal de l'Armée / Koninklijk Legermuseum (2003) *The museum "the paths of time"* Bruxelles, DG IPR – P / AVM CD-ROM

## CONCLUSIONS

Com hem pogut observar al llarg de l'estudi de les diverses institucions belgues, la situació general de les diverses actuacions resta lluny de poder ser considerada òptima.

En aquest sentit, un primer element que crida l'atenció és el fet que, a diferència de la majoria de ciutats estudiades, les actuacions més innovadores siguin aquelles desenvolupades per la iniciativa privada; especialment el *Centre Belge de la Bande Dessinée* i Europlia. L'immobilisme de les institucions públiques, com a conseqüència de la complexa situació administrativa que viu el país i molt especialment la seva capital, podria ser la causa d'aquest fet, únic en el context estudiat.

Un altre element destacat és que la majoria de la comunicació de les institucions de Brussel·les acostumen a ser de baix nivell. No sembla existir una tradició forta en promoció d'esdeveniments culturals, fet que també pot contribuir a explicar el poc pes de les institucions de la ciutat. De fet, actualment, el museu més visitat de la ciutat és, significativament, el privat *Centre Belge de la Bande Dessinée*, amb uns 250.000 visitants anuals. Els museus públics, especialment els *Musées royaux des Béaux-Arts de Belgique*, que

habitualment són els més visitats únicament arriben als 350.000 visitants. Ara bé, es tracta d'un conjunt de diverses d'institucions, que no poden ser considerades un únic museu. Per tant, en línies generals, es tracten d'unes xifres que, donats els volums de població i de turistes de la ciutat, podem considerar quasi ridícules.

A més, exceptuant casos molt concrets, les estratègies d'avaluació i fidelització poden ser qualificades com pràcticament inexistentes. El mateix es pot dir de la coordinació entre equipaments, que actualment és quasi nul·la. Una situació que dificulta enormement la possibilitat de tirar endavant, de manera coordinada, una bona estratègia d'imatge que ajudi a posicionar la ciutat.

De fet, podem considerar que actualment Brussel·les, malgrat el potencial de les seves col·leccions, molt difícilment s'associa, ja sigui de forma interna o externa, com una ciutat cultural. Manca una visió de conjunt, una aposta decidida entre administracions i la realització d'accions preses sobre la base d'estudis de públics perquè la comunicació dels diferents equipaments culturals pugui assolir unes repercussions importants i visibles sobre el conjunt d'habitants i visitants de la ciutat. Sense aquestes mesures, el paper que la cultura jugarà a Brussel·les seguirà sent secundari.





### **III.- GÈNOVA**



## INTRODUCCIÓ

La ciutat italiana de Gènova, amb 612.800 habitants en el seu municipi (2007) i 878.000 en la seva àrea metropolitana, és la capital de la província del mateix nom i de la Regió de la Ligúria.

La importància de la ciutat ha vingut donada pel seu port, històricament un dels més importants d'Itàlia. Durant l'edat mitjana la República de Gènova es convertí, sobre la base d'una important flota comercial i militar, en una potència marítima. D'aquella època la ciutat ha heretat un important centre històric de gran qualitat i valor artístic.

Al llarg del segle XVIII, la ciutat entrà en una progressiva etapa de decadència, fins al punt de perdre la seva independència l'any 1805, moment en què l'exèrcit napoleònic se l'annexà. Posteriorment, amb la caiguda de Napoleó, Gènova s'incorporà al Regne de Sardenya – Piemont, amb qui restà fins al moment de la Unitat italiana.

Després d'un llarg període de decadència, Gènova va recuperar la seva rellevància a partir de mitjans dels anys trenta del segle XX, amb un important relançament posterior a la segona guerra

mundial. A partir d'aquell moment, el port recuperà la importància perduda i la ciutat passà a apostar clarament per la industrialització, especialment en els camps de les drassanes i en el de la transformació de les matèries primeres arribades per mar (indústria petroquímica i metal·lúrgica). Es considera que la ciutat va ser, juntament amb Torí i Milà, una de les tres bases de la reconstrucció italiana després de la guerra. Ara bé, a diferència d'altres ciutats italianes, la industrialització de Gènova es farà majoritàriament gràcies a empreses públiques, sense que es creï una autèntica base industrial a la ciutat.

La bonança duraria poc i a mitjans dels seixanta algunes indústries importants de Gènova entraren en crisi, fet que s'agreuja a partir de la crisi del petroli. El teixit de la ciutat no va ser capaç d'anticipar aquesta crisi (1990). En aquest context, les actuacions per refloatar diferents sectors s'aniran alternant, sense que existeixi una única aposta clara. La situació serà deguda, en gran part, al fet que a diferència d'altres ciutats, l'estructura de Gènova no es basava en una única indústria potent, sinó que posseïa una estructura econòmica complexa, on convivia indústria, port, comerç i finances, fet que dificultava trobar l'actuació adient que beneficiés tots els sectors.

La situació en aquell moment va ser greu, tal i com il·lustren dos indicadors. En primer lloc, que en les tres dècades posteriors a 1970 la ciutat perdés entorn a 350.000 llocs de treball directes

(Masbounji, 2004). En segon lloc, el fet que la població de la ciutat passés de 847.000 habitants (1966) a 630.000 (2005), sense que les pèrdues del nucli central comportessin un augment de la població de les ciutats de la perifèria (ISTAT, 2001).



Imatge 54.- Vista del centre històric de Gènova, que la ciutat promou com el centre històric medieval més gran d'Europa (Font: [www.statphys23.org](http://www.statphys23.org))

La situació començà a canviar els anys vuitanta, quan s'inicià una aposta per la renovació de la ciutat, especialment del seu centre històric. L'objectiu era captar turisme com a motor del canvi. En aquest context destaca especialment l'estudi que l'Ajuntament de Gènova encarregà l'any 1981, amb el significatiu títol "*Primeres hipòtesis per un relançament turístic de la ciutat de Gènova*", que ressaltava les possibilitats turístiques i culturals de la ciutat (Gastaldi, 2004).

En termes generals es considera que l'any clau per situar l'inici del canvi va ser el 1984. Aquell any es privatitzà una part important de l'activitat del port, fet que suposà un augment de l'agilitat per fer front als nous reptes. Des d'aquell moment el port passà a apostar pel trànsit de contenidors (un dels més rendibles) i es començà a pensar en la seva ampliació. L'actuació tindrà com a conseqüència directa la pèrdua d'activitat en el port tradicional (*Porto Antico*), tot obrint les portes a la renovació d'aquesta àrea.

A partir dels anys noranta, l'immobilisme que imperava en l'ajuntament de la ciutat deixà pas a determinades actuacions que ajudaren a escenificar el canvi de la ciutat. És el moment en què s'inicien algunes grans obres com el metro, la revalorització del port i la restauració d'alguns edificis emblemàtics com el teatre Carlo Felice, *Palazzo Ducale* o l'abadia de Sant'Agostino. Aquestes actuacions suposaran una presa de consciència de la importància del patrimoni de la ciutat.

En la mateixa època, Gènova experimenta un cert renaixement d'algunes de les seves principals activitats tradicionals. El port creix en volum d'activitats i es calcula que entre 1995 i 2004 va ajudar a crear uns tres mil nous llocs de treball directes i entre set i vuit mil llocs més indirectes (Masboungi, 2004).

Ara bé, el canvi més important vindrà de l'aposta del govern municipal pels grans esdeveniments. L'objectiu era captar fons extraordinaris per als processos de renovació. Així, en poc més d'una dècada, la ciutat acollirà alguns dels partits del Mundial de Futbol *Itàlia 90*, l'Exposició Internacional de l'any 1992, la Cimera del G8 del 2001 i la Capitalitat Europa de la Cultura de 2004 (per informació detallada dels tres últims esdeveniments vegeu fitxes G03, G04 i G05).

### *Piano della Città*

La tímida aposta inicial per les actuacions culturals que es va donar amb motiu de la celebració de l'Exposició Internacional de l'any 1992 es va veure truncada en els anys següents, quan la ciutat va centrar els seus esforços en la redacció d'un nou pla urbanístic, aprovat finalment l'any 2000.

El document substituïa el *Piano Regolatore Generale*, que datava del 1976 i no s'adaptava a la nova realitat de la ciutat. De fet, el Pla del 1976 continuava apostant per la indústria, especialment la

siderúrgia. En conseqüència, en un moment de crisi industrial, va demostrar ser incapaç d'adaptar-se als canvis de la ciutat, tot representant un fre a possibles solucions a la crisi.



Imatge 55.- Via Garibaldi, seu dels principals museus de la ciutat i una de les vies més nobles de Gènova (font: [civis.comune.genova.it](http://civis.comune.genova.it))

En canvi, el nou Pla, que no entrarem a analitzar, es marcava com objectiu principal mantenir el número d'habitants i aconseguir que existís un sentiment d'estima cap a la ciutat i el seu port marí (Masbounji, 2004, pàg. 76).

A més del Pla Urbanístic, la ciutat també va desenvolupar en aquesta època altres eines de planejament, les principals de les quals van ser tres: el Pla Regulador del Port, el Pla Operatiu del Centre Històric i el Pla Estratègic. A continuació en farem una breu presentació.

El *Piano Regolatore Portuale*. Aprovat l'any 1999 per adaptar-se a una llei estatal que obligava a crear eines de diàleg entre el port (de gestió estatal) i les ciutats. Inclou ajuntament, regió i port. Establia quins espais podien ser utilitzats per la ciutat i quins restaven com àrea portuària. Els principals objectius del Pla eren la reutilització d'alguns dels espais i evitar una extensió del port en terreny urbà. Així mateix, el port es comprometia a concentrar les seves activitats menys agressives visualment (port de plaer) en les zones més urbanes.

El *Piano Operativo per il Centro Storico*. Presentat l'any 2001, destaca perquè renuncia a reformar el centre històric en la seva totalitat i opta, en canvi, per intervencions puntuals, difoses per tot el territori, com a element per a dinamitzar l'àrea (Guala, 2007, pàg.

137). Preveu una actuació integral, amb millores en l'espai físic, l'accessibilitat i aspectes socioeconòmics.



Imatge 56.- Diverses imatges dels carrers del centre històric de Gènova. Com es pot observar, la trama és predominantment medieval (font: flickr.com)

*Piano della Città*. Presentat l'any 2002, amb durada prevista inicialment fins al 2004 (posteriorment allargat fins al 2010). La seva metodologia obeïa a la practicada en els processos de planificació estratègica. També incloïa el Pla del centre històric. No ha donat lloc, però, a una oficina de seguiment ni a cap estructura particular, per la qual cosa es pot considerar que les seves influències com a Pla Estratègic, més allà de les de donar un document guia i crear un principi d'acord entre agents, han estat escasses.

El *Piano della Città* tenia set eixos. En dos d'ells existia una relació amb la matèria d'estudi de la present recerca: l'eix "*Città Superba*" i el "Capital Europea de la Cultura, ciutat d'art i 2004".

### ACTUACIONS DEL *PIANO DELLA CITTÀ* RELACIONADES AMB LA CULTURA

<b>EIX CITTÀ SUPERBA</b>	Grau de compliment (2007)
<b>1.- Màrqueting i promoció turística de la ciutat</b>	
Crear una taula de promoció de la ciutat	Sí
Iniciar la promoció de Gènova a nivell nacional i internacional	Sí
Desenvolupar grans esdeveniments	Sí
Apostar per la celebració de grans esdeveniments esportius a la ciutat	Sí

Estratègia de les marques: agrupar els esdeveniments de la ciutat en grans famílies de temàtica similar	Sí
Millorar els serveis al turisme	Sí
Promocions especialitzades	En part
Crear una <i>Film Commission</i>	Sí
<b>2.- Valorització de les potencialitats del territori enteses com a recursos</b>	
Recuperar el sistema defensiu de forts	En part
Valoritzar el cementiri monumental de Staglieno	Sí
Rellançar els territoris interiors	En part
<b>3.- Millorar l'oferta de recepció i de serveis logístics de suport</b>	
Millorar els hotels de categoria intermèdia de la ciutat	En part
Crear estructures especialitzades (càmpings, pàrquing autobusos)	No
Potenciar i desenvolupar la Fira internacional	Sí
Rellançar i potenciar l'aeroport	No

Font: Comune di Genova, 2002b i elaboració pròpia

<b>EIX CAPITAL EUROPEA DE LA CULTURA, CIUTAT D'ART I 2004</b>	Grau de compliment (2007)
<b>1.- Promoure la cultura i l'esport i reorganitzar els equipaments</b>	
Apostar per <i>Palazzo Ducale</i> i el <i>Teatro Carlo Felice</i>	Sí
Reordenar el sistema bibliotecari urbà i de serveis al ciutadà	Sí
Promocionar Gènova com a ciutat de teatre i laboratori cultural	En part
Realitzar nous equipaments esportius i millorar sinergies públic-privat	Sí
Renovar els equipaments esportius	Sí
<b>2.- Realitzar el sistema museístic de la ciutat</b>	
Pol museístic d'art antic	Sí
Pol museístic mar, natura, aventura	Sí
Pol museístic de Pegli	Sí
Pol museístic i parcs de Nervi	Sí
<i>Museo di Arte Orientale E. Chiossone</i>	Sí
Desenvolupar el sistema de museus	Sí
<b>3.- Afirmar, a través del 2004, una nova identitat per Gènova</b>	
Consolidar els efectes sobre la ciutat	Sí
Programar actuacions culturals	Sí
Desenvolupar el màrqueting i la comunicació	Sí

Font: Comune di Genova, 2002b i elaboració pròpia

L'any 2005 es va iniciar la revisió del Pla, que buscava noves prioritats per a la ciutat. Les actuacions més innovadores respecte al Pla existent van ser, en aquest sentit, les que es descriuen a continuació (Gazzari, 2004, pàg. 15):

- Crear el *Piano Regolatore Sociale* per millorar la qualitat de vida dels ciutadans i coordinar les accions desenvolupades
- Desenvolupar el *Progetto waterfront e territorio*, per reflexionar sobre el futur de les relacions del port amb el territori.
- Apostar pel desenvolupament econòmic

L'objectiu d'aquesta actualització era establir els objectius estratègics de la ciutat fins a l'any 2015. Els preparatius de l'actualització del Pla es van fer a través de diverses conferències, realitzades entre els anys 2005 i 2006, obertes al conjunt de la ciutadania.

En línies generals, la redacció dels tres Plans anteriors (Regulador del port, Operatiu del centre històric i el Pla Estratègic) va anar en paral·lel a un renaixement de l'interès de la ciutat pels grans esdeveniments. A grans línies, les reflexions dels Plans van ser aplicades a la preparació de dos nous grans esdeveniments: la Cimera del G8, l'any 2001, i la Capital Europea de la Cultura, l'any 2004. A aquests esdeveniments s'hi hauria d'afegir la celebració, més modesta, del Jubileu de l'any 2000, que va permetre restaurar diversos edificis religiosos, entre ells la catedral.



### *Projecte futurs*

Amb posterioritat a la celebració de la Capital Europea de la Cultura de l'any 2004, Gènova no ha celebrat cap nou gran esdeveniment. La ciutat va presentar la candidatura per acollir els Jocs Olímpics del Mediterrani l'any 2009, però va ser Pescara l'elegida. Per tant, podem considerar que la ciutat ha donat per acabada l'aposta per aquest tipus de celebracions puntuals.

Aquest fet no implica que la ciutat hagi deixat de banda les activitats puntuals, tot i que són de caràcter més modest. Així, Gènova ha passat a apostar pels anys temàtics, amb celebracions com l'Any Mazzini 2005 (polític i revolucionari del *Risorgimento* italià, nascut a Gènova el 1805), l'Any de la Xina 2006 – 2007 o els “mesos del Japó”, celebrats a *Palazzo Ducale* els anys 2005 a 2007. Igualment, un acte important va ser la concessió, el 13 de juliol de 2006, del títol de Patrimoni Material de la Humanitat de la Unesco als palaus de *Strada Nuova* i al sistema *dei Rolli*

El canvi en l'estratègia de la ciutat es deuria, en part, a la nova junta municipal de Gènova, elegida l'any 2007. Tot i restar del mateix partit polític, ha decidit un canvi profund en determinades actuacions. Així, l'aposta principal de la nova junta passa per la potenciació del rol europeu i mediterrani de la ciutat. Ara bé, per aconseguir aquest objectiu ja no es busquen actuacions emblemàtiques que aspirin a solucionar en una única acció totes

les problemàtiques (plantejament dels grans esdeveniments), sinó per múltiples solucions puntuals que s'adaptin a cada cas.

I és que, malgrat els progressos evidents que ha aconseguit la ciutat en els últims anys, resten encara certs aspectes problemàtics per resoldre. A nivell físic, continuen existint infraestructures pendents de renovació, especialment en la seva vessant portuària. En aquest sentit, un element interessant, pel fet d'aportar algunes solucions als principals problemes existents és el Pla encarregat per la regió a Renzo Piano, l'any 2004, en el qual es plantejava el futur del port en l'horitzó 2020 – 25. El Pla, pensat com a simple element de debat, preveia, entre altres (Masboungi, 2004):

- Doblar l'espai del port, amb un nou port petroler que ocuparia l'espai de l'actual aeroport
- Trasllat de l'aeroport a una illa artificial
- Trasllat de les drassanes a una illa artificial
- Ocupació de l'espai actual de les drassanes per una zona de construcció de iots i per un port de plaer.

Ara bé, l'actuació planteja certs problemes, ja que si bé és evident que el port necessita créixer per conservar la seva posició actual, les infraestructures de transport de la ciutat (viàries i ferroviàries) no estan preparades per assumir el trànsit de contenidors derivat de l'augment d'activitat portuària.

De cara al futur (termini previst d'execució 2004 – 2012) es preveu que es posi en marxa una tercera via ferroviària entre Gènova i Milà i es treballa en la construcció d'una nova autopista de circumval·lació (Masboungi, 2004). No obstant, aquestes són infraestructures pensades per descongestionar el trànsit actual, no per donar sortida a un augment important de les mercaderies transportades.

A més curt termini, les actuacions són més modestes i passen per finalitzar les obres iniciades en l'última dècada i que acumulen demores importants. En aquest sentit, una de les actuacions que es consideren emblemàtiques és la de *Ponte Parodi*.

L'operació es va començar a gestar entre 1997 i 1998. El primer pas va ser la compra per part de la ciutat, de les antigues sitges de gra del port, en desús des dels anys vuitanta. Posteriorment, l'any 2000, es va convocar un concurs d'arquitectes i l'any següent es va resoldre i presentar el projecte definitiu. Finalment, l'any 2002, es van enderrocar les sitges i es va deixar el terreny a punt per iniciar l'actuació (Masboungi, 2004). Tot i que inicialment estava previst acabar l'actuació l'any 2008, les noves previsions apunten que no serà fins l'any 2009 quan s'iniciïn les obres.

Imatge 57.- A dalt, imatge de *Ponte Parodi* l'estiu de 2007. L'estat d'abandó és evident on hi havia hagut els antics graners del port. Noti's igualment el peculiar reclam per visitar l'aquari (font: elaboració pròpia). A sota, projecte de recuperació de l'àrea (font: flirck)



L'actuació és important perquè es tracta de l'única gran àrea pròxima al centre que resta pendent d'actuació. Concretament, *Ponte Parodi* se situa al costat del *Galata – Museo del Mare* (inaugurat el 2004) i de la Facultat d'Economia (inaugurada el 2000). Està previst que la nova actuació aculli un Centre d'art contemporani, una sala de concerts, zones d'oci i compres, un Centre de disseny i alguns habitatges.

El finançament de l'espai correspon a diversos agents, un dels principals dels quals és la societat *Vecchia Darsena*, concessionària de l'espai, que hi invertirà 16 milions d'euros. A més, l'espai s'inclou en el programa de renovació urbana de la ciutat (finançat per l'Estat) així com diversos projectes europeus (Masbounji, 2004).

Una altra actuació pendent és la dinamització de la nova estació marítima, modernitzada amb motiu de la Capital Europea de la Cultura. Ara bé, l'actuació va restar inoperant per motius burocràtics i judicials durant un llarg període de temps, motivant d'aquesta manera que el gegant dels creuers Costa Crociere (empresa, per a més inri, amb seu a Gènova), que durant el 2004 havia portat diversos creuers a la ciutat, ho deixés de fer per traslladar la seva activitat a Savona. El mateix va fer l'empresa Carnival. A aquest fet s'hi ha d'afegir que la tercera gran empresa que atracava regularment els seus creuers a la ciutat, Festival Crociere, va entrar en fallida. En conseqüència, el trànsit de passatgers de la

ciutat va quedar reduït a les línies regulars, tot perdent 500.000 creueristes anuals (Guala, 2007, pàg. 161).

Ara bé, l'actuació segurament més urgent que ha d'emprendre la ciutat en els propers anys és la recuperació dels barris dormitoris, un projecte que ha estat, en gran part, deixat de banda en favor de la renovació del centre històric. No s'ha de passar per alt que el centre històric de la ciutat té uns 20.000 habitants que representen el 3% de la població total de la ciutat. Per tant, l'aposta per la resta de la ciutat, especialment per les àrees antigament industrials avui en desús, ha de ser vista com una prioritat en els propers anys.

Actualment ja s'estan plantejant diversos projectes de renovació. Entre ells, el més importants és segurament el de l'antic nucli industrial de Valpolcevera, situat a uns cinc quilòmetres a l'oest del centre. Aquest projecte té quatre grans nuclis d'actuació (Masbounji, 2004):

- Fiumara: Espai de 17 hectàrees antigament ocupat per l'empresa semipública Ansaldo. S'està transformant en un espai mix d'oficines, comerç i habitatge, així com en un gran parc urbà.
- Campi: 20 hectàrees antigament ocupades per una empresa metal·lúrgica. Després del fracàs d'un projecte basat en el *high tech*, s'hi preveu desenvolupar comerç i activitats, així com un parc.

- San Biagio: 24 hectàrees d'una antiga refineria. Preveu comerç i habitatges
- Bolzaneto: Reestructuració d'una antiga zona industrial que s'ocuparà amb habitatge i el nou mercat central de fruites i verdures.

Finalment cal assenyalar que el conjunt d'actuacions físiques descrites només tindran èxit si van acompanyades, tal i com s'ha fet fins ara, d'actuacions de caràcter més social. Així, entre les actuacions futures que cal desenvolupar hi ha la continuació de les intervencions ja dutes a terme al centre històric (en camps com l'ocupació, l'alfabetització o l'assistència social), ja que en línies generals, tot i que la situació de la població ha millorat, dista molt de ser la desitjable. Per tant, cal continuar invertint en polítiques a llarg termini per tal d'extreure el màxim benefici de la feina desenvolupada fins a l'actualitat.

### **Bibliografia i altres fonts:**

Bisio, Lidia & Bobbio, Roberto (2004) "Gestione dei grandi eventi e strategie di riqualificazione urbana a Genova" a Imbesi, Paola Nicoletta *Governare i grandi eventi. L'effetto pulsare e la pianificazione urbanistica* Roma, Gangeni editore

Bobbio, Roberto (2005) "Towards new strategies for a city in transformation" *Urbanistica* núm. 126, pàg. 38 – 39

Borlenghi, Erminio (coord.) (1990) *Città e industria verso gli anni novanta* Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli

Comune di Genova (2002a) "Libro uno. Bilancio 1999 – 2001 e prospettive" a Comune di Genova *Piano della città di Genova. Dalla conferenza strategica al 2004, 2010* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2002b) "Libro due. Quadro degli obiettivi e delle principali azioni" a Comune di Genova *Piano della città di Genova. Dalla conferenza strategica al 2004, 2010* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2002c) "Libro tre. Libro dei fatti, dati e immagini" a Comune di Genova *Piano della città di Genova. Dalla conferenza strategica al 2004, 2010* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2006b?) *Patto cittadino per il piano regolatore sociale* Genova, Comune di Genova

Da Molo, Enrico (2003) "Intervista" *In Europa, rivista di studi e di iniziative europea* any XII, núm. 1, pàg.16

Ferraris, Paola (2004) *Genova: scoperte, sorprese, conferme* Genova, Tormena

Gabrielli, Bruno (2005) "A strategy for being effective" *Urbanistica* núm 126, pàg. 22 – 23

Gastaldi, Francesco (2004) "Genova: la difficile transizione verso un'economia a piú vocazioni" *Equilibri* núm. 1

Guala, Chito (1999) "Nuovi sindaci e modernizzazione. Diario di bordo di un coologo assessore" a Regalia, Ida & Bagnasco, Anna

(dir.) *L'esperienza della modernità. Scritti in onore di Anna Anfossi*  
Milano, F. Angeli

Guala, Chito (2007) *Mega Eventi. Modelli e storie di rigenerazione urbana* Roma, Carocci editore

Istat – Istituto Nazionale di Statistica (2001) *Unità amministrative. Variazioni territoriali e di nome dal 1861 al 2000* Roma, Istituto Nazionale di Statistica

Masboungi, Ariella (dir.) (2004) *Penser la ville par les grands événements. Gênes* Paris, éditions de la Villette.

Ossini, Lilia Capocaccia & Botto, Donatella Greppi (1997) *Genova 2001, Città Europea della Cultura* Genova, Tornene Editore

Primicerio, Daniela (1991) *L'Italia dei musei. Indagine su un patrimonio scommerso* Milano, Electa

Sgarbi, Vittorio (2003) "il contro 2004" *Genova impresa. Bimestrale di informazione economica, politica e culturale* Edició especial pàg. 39

Turismo Genova (2007) *Raffronto del movimento turistico: Capoluogo* Genova, Turismo Genova. Document policopiat

Unesco (2006) *Evaluation des organisations consultives. Gênes (Italie)* No. 1211 Paris, Unesco

Venito, Salvatore (2004) *Genova 2004, in viaggio con le associazioni* Genova, de Ferrari.

[www.genova-2004.it](http://www.genova-2004.it) (diverses vegades entre 2003 i 2005)

[www.genovaurbanlab.it](http://www.genovaurbanlab.it) (12/03/08)

[www.portoantico.it](http://www.portoantico.it) (12/03/08)

[www.comune.genova.it](http://www.comune.genova.it) (12/03/08)

[civis.comune.genova.it/uc5\\_web/interna.php?codp=GEC\\_PUC](http://civis.comune.genova.it/uc5_web/interna.php?codp=GEC_PUC)  
(28/06/07)

[www.turismo.comune.it](http://www.turismo.comune.it) (19/03/08)

Entrevista amb Chito Guala. Recerca. *Dipartimento Interateneo territorio*. Politecnico i Università di Torino. 19/01/05 i 14/03/07

# G01

## TURISMO DI GENOVA

L'Oficina de Turisme de Gènova es trobava, en el moment de realitzar la recerca, en ple procés de canvi. Concretament, com a conseqüència de l'aplicació de la Llei regional n.28 del 4 d'octubre de 2006 sobre l'organització turística regional, l'*Azienda di Promozione Turistica di Genova* va passar a integrar-se a l'*Azienda de Turismo Locale del Genovese*, que incloïa tota la ribera del llevant de la ciutat.

Aquesta nova oficina turística adopta la figura de societat consorciada de responsabilitat limitada, amb capital majoritàriament públic, però amb la presència d'una vuitantena de socis, entre públics i privats. Dins del sector públic destaca la presència dels ajuntaments dels municipis implicats, de la província i de la regió. Per la part privada hi participen l'aeroport de Gènova, les diverses oficines turístiques existents anteriorment, l'autoritat portuària, la fira, *Palazzo Ducale* i representants dels hotels, entre altres.

Ara bé, el paper de la regió com a agent motor és majoritari, ja que és qui aporta el gruix del finançament. Concretament, el pressupost per a l'any 2007, que ascendia a 1.272.000€, es dividia de la següent manera (STL del Genovesato, 2007):

144.000€ quotes dels socis

128.000€ ajudes extraordinàries de la regió

1.000.000€ ajudes per projectes per part de la regió

És interessant assenyalar que una de les primeres actuacions que va engegar la nova oficina de turisme va ser un estudi aprofundit de la imatge de Gènova entre els visitants. L'objectiu era conèixer-los millor i poder engegar campanyes adaptades al públic. Així, es considera que uns anys després de la celebració de la Capital Europea de la Cultura, la imatge de la ciutat es caracteritzava pels següents aspectes (Codice, 2006):

### Punts forts:

- Procés sòlid d'enamorament cultural de la ciutat
- Ciutat de descobertes, especialment del patrimoni
- Gènova ciutat de sorpreses
- Sensació de marxar de la ciutat sense haver pogut visitar-ho tot
- Ciutat de bon menjar
- Cada vall interior té potencialitats per crear una imatge pròpia
- Excel·lència de l'Aquari de Gènova

### Punts dèbils:

- Imatge de ciutat difícil d'aprofundir
- Persistència de components negatius

- Ciutat cara
- Existència de zones en què es percep sensació d'inseguretat
- Permanència de la imatge tradicional associada al port, la indústria i la crisi
- Ciutat amb circulació rodada difícil
- Debilitat del segment oci
- Manca d'una identitat forta

Per tant, és cert que han existit progressos evidents i que la ciutat posseeix una base important sobre la qual construir una nova imatge turística potent. Ara bé, l'estudi també fa visible la persistència de la majoria d'aspectes negatius que la ciutat arrossega des de les últimes dècades. Per tant, si bé es pot considerar que a nivell físic i d'orgull dels propis habitants els progressos han estat evidents, turísticament la ciutat continua sent una desconeguda i com a tal, subsisteixen una sèrie d'imatges negatives que poden condicionar la decisió de visitar la ciutat.

### DADES D'ARRIBADES I PRESÈNCIES DE TURISTES A GÈNOVA (milers)

Any	Arribades totals	Estrangers	Presències totals	Estrangers
1991	378	105	1.145	361
1992	419	119	1.191	375
1993	330	103	912	254

1994	365	119	943	297
1995	410	138	993	325
1996	421	145	1.034	379
1997	435	148	1.032	362
1998	451	154	1.088	366
1999	468	165	1.077	358
2000	492	178	1.083	363
2001	493	175	1.166	387
2002	533	209	1.207	422
2003	544	205	1.210	414
2004	639	230	1.338	457
2005	587	217	1.230	420
2006	582	219	1.221	464

Font: Anys 1991 – 2001 Guala, 2007, p. 155; anys 2002 – 2006, STL Genovesato, 2007, p. 10

Com es pot observar, en un context mundial de creixement del turisme (Palmer, 2004), l'augment de les arribades i les presències a la ciutat ha estat escàs. En quinze anys, mentre altres ciutats duplicaven les seves arribades, a Gènova tot just augmentaven un 50%. Pel que fa a les presències, han patit una sèrie d'alts i baixos per restar pràcticament sense variacions. Per tant, podem considerar que actualment la durada mitjana de l'estada a Gènova ha disminuït, ja que amb més visitants, les presències són pràcticament iguals.

Resulta significatiu és el fet que cap de les celebracions especials que ha acollit la ciutat en els últims anys (1992, 2001, 2004) hagi

significat un augment important dels visitants. Un exemple del ressò limitat que van obtenir aquestes celebracions.

Ara bé, a partir de les dades anteriors també podem extreure que l'augment, tant en arribades com en presències, s'ha degut bàsicament als estrangers, ja que les xifres d'italians s'han mantingut en valors similars. Una mostra del potencial que la ciutat pot tenir en aquest camp.

Concretament, l'any 2006, amb un total de 218.762 arribades d'estrangers, els turistes més nombrosos van ser els francesos, amb un 14'0% del total, seguit d'alemanys, 10'7%, EUA, 8'8%, Regne Unit, 6'5%, Espanya, 5'8% i Suïssa, 5'4%. Entre aquests sis països representaven el 51'0% de les arribades a Gènova i una xifra similar (46'5%) a la de les pernотacions.

Pel que fa referència a les repercussions que el turisme genera en la ciutat, es calcula que l'any 2006 els ingressos generats van ser de vora 162 milions d'euros (segons estimacions de l'*Ufficio statistica del Comune di Genova*, citades a STL del Genovesato, 2007). Una xifra limitada, especialment si es compara amb les d'altres ciutats, però que no pot ser obviada.

A partir d'aquestes xifres, la nova Oficina de Turisme de la ciutat aspira a millorar els resultats obtinguts. Per fer-ho, aposta per una nova estratègia en què les diferents oficines de promoció turística

de la regió federin la seva oferta per tal de generar una promoció més eficient. En aquesta nova estratègia, Gènova jugaria el rol de porta d'entrada a la regió (STL Genovesato, 2007, p. 10).



Imatge 58.- El centre històric de Gènova és un dels elements turístics que la ciutat vol promoció (font: [genovaurbanlab.urban2genova.it](http://genovaurbanlab.urban2genova.it))

No obstant aquestes previsions optimistes, s'és conscient que per aconseguir l'objectiu d'augmentar les estades calen una sèrie de millores. Per aquest motiu, l'Oficina de Turisme planteja algunes actuacions per a desenvolupar en els propers anys, sense les quals



difícilment s'assolirà l'objectiu d'augmentar significativament el turisme en la ciutat (STL Genovesato, 2007):

- Millorar l'accessibilitat viària i ferroviària (amb augment de les freqüències amb França i el Piemont).
- Actuar per disminuir el preu i augmentar l'oferta d'allotjaments hotelers i d'aparcaments turístics, tant al centre com en l'entorn dels museus.
- Augmentar els serveis de la terminal marítima (presència d'una Oficina de Turisme, millors relacions amb el centre o afavorir la intermodalitat)
- Ampliar i adaptar els horaris i serveis dels museus
- Continuar amb les actuacions de rehabilitació del centre històric
- Realitzar actuacions per tal d'afavorir les visites als palaus, esglésies o forts monumentals actualment de propietat privada o estatal i difícilment visitables.
- Aconseguir una major promoció dels esdeveniments puntuals (esportius, exposicions), fins avui promocionats en solitari per l'Ajuntament de Gènova
- Treballar per oferir amb suficient antelació la informació dels programes teatrals i altres espectacles puntuals.

Amb aquestes actuacions s'aconseguirien les bases per a una bona promoció de la ciutat. De fet, els diversos estudis realitzats assenyalen la presència d'un marge de maniobra important per al

creixement de la importància del turisme en la ciutat, augment que amb les actuacions esmentades seria clarament realitzable.

A més, l'Oficina de Turisme també treballa per millorar la comunicació de la ciutat. La idea de partida és que mentre en altres ciutats és necessari una estratègia promocional dirigida a sectors molt específics, a Gènova la "descoberta", pensada de cara a un públic ampli, encara és possible (STL Genovesato, 2007, p. 77).

El projecte de promoció que preveia la nova Oficina de Turisme es basava en l'ús de tres recursos: mar, muntanya i ciutat. Mar i muntanya es promocionarien a partir d'esdeveniments puntuals, així com del patrimoni ja present. Pel que fa a la ciutat, es preveia difondre-la a través dels seus palaus i edificis monumentals (declarats Patrimoni Material de la Humanitat), de les mostres de *Palazzo Ducale* i del sistema de museus. L'objectiu és reduir el desconeixement i els tòpics que actualment pateix Gènova per tal de crear una imatge dinàmica capaç d'atreure el turisme. També es vol perllongar la durada de les visites a la ciutat, en aquests moments pràcticament limitada a visites de poques hores per accedir a l'Aquari, les estades pre i post creuer i les visites d'un matí dels estiuejants de la costa ligure (STL del Genovesato, 2007).

En el moment de realitzar la recerca, la constitució de la nova infraestructura turística era recent, per la qual cosa encara s'estava treballant en l'estratègia que havia de servir per a aconseguir aquests

objectius. Així, només es trobava en marxa una primera actuació: la modernització de la pàgina web.



Imatge 59.- Captura de la nova pàgina web de la Ligúria (www.turismoinliguria.it, 18/09/08).

La pàgina web de l'Oficina de Turisme de Gènova va deixar de funcionar a mitjans de 2007, per passar a redireccionar la informació cap a la pàgina de turisme de la regió. En paral·lel, es va desenvolupar el nou web, operatiu des de finals de 2007.

Aquest canvi d'orientació ha comportat una millora de la informació disponible, ja que la pàgina web regional ofereix un grau d'actualització i detall molt superior al que ofería el web municipal.

## Bibliografia i altres fonts:

Codice (2006) *Studio per la valorizzazione turistica e culturale di Genova e del suo territorio* Genova, Comune di Genova – Provincia di Genova – Camera di Commercio Genova – Compagnia di San Paolo

Palmer, Robert (2004) *European Cities and Capitals of Culture* Brussels, European Commission

STL del Genovesato (2007) *Genova tra due orizzonti* Genova, STL del Genovesato Document de treball

*Génova. Puerta del Mediterráneo* Document promocional

[www.apr.genova.it](http://www.apr.genova.it) (diferents vegades entre 2004 i 12/06/2007)

[www.turismoinliguria.it](http://www.turismoinliguria.it) (25/07/2007)

[www.comune.genova.it](http://www.comune.genova.it) (diferents vegades entre el 2004 i el 12/06/2007)

[www.marketingdellacultura.it](http://www.marketingdellacultura.it) (25/07/2007)

[www.stlgenovesato.it](http://www.stlgenovesato.it) (25/07/2007)

## G02

### URBAN 2 GENOVA

El programa Urban II (2000 – 2006), dedicat a la regeneració urbana, està impulsat per la Unió Europea i finança actuacions dedicades al desenvolupament i millora de la qualitat de vida i de l'entorn de barris en dificultat. En el present apartat no entrarem a analitzar l'encert o no de les actuacions realitzades, sinó que ens centrarem a descriure la importància que Urban II ha tingut en el desenvolupament del potencial cultural del centre de la ciutat.



La ciutat de Gènova havia tingut un programa Urban en la primera convocatòria (1994 – 1999), que s'havia centrat en una zona perifèrica de la ciutat (Cornigliano i Sestri Ponente). A més, va ser l'única ciutat italiana i una de les poques europees que va obtenir un segon ajut, en aquest cas dedicat a la zona del centre històric. Fins un cert punt, aquesta atribució va sorprendre els responsables de Gènova, que no esperaven tenir la possibilitat de participar en el segon programa.

La principal novetat que representava el projecte Urban II de Gènova era que la seva aposta per la rehabilitació de l'àrea es basava, de forma prioritària, en les infraestructures culturals. Diversos programes d'altres ciutats preveïen actuacions en equipaments culturals, ara bé, acostumaven a ser actuacions secundàries. En el cas de Gènova no és així i el gruix del pressupost i dels esforços se centra, de forma prioritària en la creació d'estructures del tipus cultural.

*Urban 2 Genova* focalitzava la seva actuació en la zona del centre històric, de 198 hectàrees i 23.000 habitants, amb una elevada densitat de població i unes construccions que respecten una estreta trama medieval. Els principals problemes presents són la mala qualitat de l'espai físic, així com l'existència de certs processos de marginalització. Una part de l'àrea, la més propera al port, formava part de la zona Objectiu 2.

L'aprovació d'Urban II es va produir l'any 2001. Les despeses finançades per aquesta convocatòria es poden executar fins a finals de 2008. El juny de 2007 el 94% del pressupost havia estat invertit.

El projecte *Urban 2 Genova* va obtenir en la convocatòria un cofinançament de 30 milions d'euros, el segon més alt després de Bremen. Posteriorment, el fons es va ampliar en un 4%, a través d'una dotació extraordinària del Fons Social Europeu. A més, el programa Urban s'incorporava dins d'altres finançaments, sobretot

de caràcter estructural, ja existents i que tenien com a objectiu la millora del centre històric (Comune di Genova, 1999, p. 17):

- *Programmi di Riqualificazione Urbana* (Carmine, Porta Soprana, Darsena): millores en els edificis i dotació de serveis públics: 56 milions d'euros d'inversió.
- *Programmi di Riqualificazione Urbana e di Sviluppo Sostenibile* (zona del port), diverses millores urbanes, sense quantificar.
- *Contratto di Quartiere* (el primer a la piazza delle Erbe i el segon a la zona de via della Fortuna) recuperació d'edificis històrics i intervencions socials i econòmiques: 10'5 milions d'inversió.
- Programa experimental del *Ministero dei Lavori Pubblici* (Pré) finançament directe d'actuacions constructives en habitatges i comerços: 27 milions d'euros d'inversió. En la zona també es preveia un *Programma Organico di Intervento*, per actuar sobre els habitatges de propietat privada.
- *Programmi Organici di Intervento* (Vigne - Giustiniani - Porta Soprana) incentius per a la recuperació dels habitatges privats. 20 milions d'euros d'inversió.
- Programes de millora del comerç: 1 milió d'euros d'inversió.
- Programes, ja en marxa, per millorar els habitatges propietat de l'*Azienda Regionale Territoriale per l'Edilizia*: 42 milions d'euros d'inversió.

En conjunt, una inversió de més de 156 milions d'euros, localitzada sobretot en la zona d'actuació del programa Urban i que tenien una especial incidència en els habitatges privats, on la iniciativa comunitària no hi intervenia.



Imatge 60.- El centre històric de Gènova, àrea on s'aplica l'Urban II, conjuga espais comercials potents amb altres on el risc de marginalització és important (font: [genovaurbanlab.urban2genova.it](http://genovaurbanlab.urban2genova.it))

A grans trets, les actuacions d'Urban II a Gènova van estar encaminades a continuar les actuacions ja realitzades al *Porto*

*Antico* i a continuar la seva transformació cap a l'oest. Així, en línies generals, podem considerar que Urban II va venir a complementar dues grans actuacions que la ciutat tenia ja en marxa: les designacions com a seus de la cimera del G8 del 2001 i la Capital Europea de la Cultura pel 2004. A més, va coincidir amb la nominació dels palaus *dei Rolli* com a Patrimoni Material de la Humanitat per part de la Unesco. Concretament, en el programa operatiu s'afirmava que:

“La valoració del patrimoni arquitectònic del barri era un objectiu fonamental per a afrontar els problemes relacionats amb la degradació físico-ambiental i amb la carència d'espais públics. L'element fonamental de l'estratègia és, per tant, la realització de punts d'excel·lència, lligats en particular a les activitats culturals com a elements per llançar processos de revitalització del context en què s'implanta” (Commune di Genova, 1999, p. 32).

El document aposta per concentrar la inversió en una sèrie de punts molt delimitats, que haurien d'actuar com a motor de la transformació. Es descartava així una política més repartida, de petites inversions per tot el territori, ja que es considerava una actuació poc eficaç en un context de forta degradació del conjunt, com és el cas del centre històric de Gènova (Commune di Genova, 1999, p. 32)

Els dos programes Urban es van gestionar directament des de l'àrea “Centre històric” (actualment àrea d'urbanisme). Algunes actuacions, però, es van delegar a les circumscripcions (actualment anomenats municipis). Així, per exemple, la circumscripció primera va ser l'encarregada de gestionar la comunicació, en col·laboració, de forma puntual, amb altres sectors com el diversos museus o *GeNova04*.

De fet, l'administrador delegat de *GeNova04*, Enrico da Molo, havia estat el responsable d'Urban I, per la qual cosa el diàleg entre Urban II i Gènova 2004 va ser força constant (Ferraris, 2003). Així, en el cas concret de *GeNova04* es va apostar per donar visibilitat al projecte Urban en el moment de la inauguració de les grans infraestructures construïdes gràcies al finançament europeu (especialment el nou *Galata – Museo del Mare*). L'aposta realitzada va ser la celebració d'una *Urban Night* (31/07/04), un conjunt de diverses actuacions festives en què van participar-hi unes 80.000 persones.

Ara bé, les col·laboracions entre Urban II i la Capital Europea de la Cultura van anar molt més enllà. De fet, en determinats punts, les actuacions de les dues entitats eren simètriques. En aquest sentit podem destacar almenys quatre coincidències.

En primer lloc, mentre *GeNova04* apostava per crear una ciutat d'art, amb un patrimoni valoritzat, Urban II, treballava per millorar

l'ús de l'espai existent, tot incloent-hi sovint actuacions en zones patrimonials emblemàtiques de la ciutat.

En segon lloc, la capitalitat apostava per transformar Gènova en capital del mar. Novament, l'objectiu coincidia amb Urban II, ja que una de les principals actuacions previstes va ser la construcció del *Galata – Museo del Mare*.

En tercer lloc, l'actuació del 2004 treballava per desenvolupar el coneixement, mentre el projecte europeu impulsava nous espais de formació post universitària avançada i per promoure una formació continuada que afavorís la creació de noves empreses.

Finalment, la Capital Europea de la Cultura apostava per crear un ciutat harmonitzada. Igualment, Urban II treballava per reconèixer les capacitats dels immigrants i per activar espais de trobada, especialment de cara als sectors socials amb riscos (ancians, nens, immigrants).

Per tant, unes coincidències, almenys a nivell d'objectius, importants entre les dues entitats, fet que demostra com la seva gestió es va plantejar, en gran mesura, de forma integrada.

Imatge 61.- El *Galata – Museo del Mare*, ha estat una de les principals actuacions desenvolupades dins del programa Urban II. A dalt, imatge anterior a l'inici de la recuperació. A sota, imatge de l'equipament un cop finalitzat (font: [genovaurbanlab.urban2genova.it](http://genovaurbanlab.urban2genova.it))



Pel que fa referència a les actuacions concretes iniciades gràcies als fons europeus, destaca especialment la construcció del *Galata – Museo del Mare*. L'acceptació per part de la Comissió Europea de l'actuació, extremadament diferent del que es pot considerar habitual en el programa Urban, va venir determinada per la convicció que el museu actuaria com un revulsiu per a l'àrea i continuaria amb la transformació de la façana litoral iniciada als anys vuitanta. L'única exigència europea va ser una separació comptable de les inversions; inicialment incloses en un únic apartat i finalment dividides en dos. Un corresponent a les obres del museu i l'altre a l'adequació de l'espai interior. Igualment, van existir partides importants destinades a la restauració i requalificació d'edificis històrics degradats per a usos públics. En total, aquestes dues actuacions, que s'inclouen dins la mesura 1.2, van representar un cost de 10 milions d'euros (un terç dels aportats per Urban II). A aquestes actuacions també s'hi podrien afegir les de la mesura 2.5, que preveien 3 milions d'euros en estructures públiques turísticoculturals (Comune di Genova, 2004a).

### **Bibliografia i altres fonts:**

Comune di Genova (1999?) *Programma operativo. Programma Urban II Genova* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2004a) *Programma Iniziativa Comunitaria Urban II Genova - Centro Storico Comunicazione C.E. 28/04/2000*

*n.2000/c141/04. Decreto Ministeriale 7 luglio 2000. Complemento di programmazione* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2004b) *Programma Urban II Genova* [www.regione.liguria.it](http://www.regione.liguria.it) (17/06/2007)

Ferraris, Paolo (coord.) (2003) *Un modello innovativo di riqualificazione urbana. Genova. Obiettivo centro storico* Genova, Comune di Genova – Unione Europea – Urban Italia – GeNova 04 Uffici Stampa GeNova 04 (2004) *Comunicato stampa 26/07/04. Genova 2004 e Urban 2* Genova Document policopiat

Entrevista amb Paolo Arvati. Responsable de l'Oficina d'Estadística. Ajuntament de Gènova. 11/01/05

Paola Sciutto. Responsable del programa *Urban 2 Genova*. 21/06/07

## G03

### COLOMBIADE GENOVA'92

Les diverses actuacions físiques, així com la majoria de grans esdeveniments desenvolupats a Gènova en els últims anys, han tingut lloc en el seu centre històric. No es tracta de grans actuacions, pensades per transformar tota l'àrea, sinó d'una suma de petites actuacions que han generat, com a conseqüència, una millora evident de l'àrea.

Aquest fet no significa que no hagin existit actuacions emblemàtiques. Tampoc implica que totes les actuacions del període s'hagin localitzat de manera exclusiva en el centre històric. Ara bé, és en el centre històric on s'han concentrat les actuacions més ambicioses, les de més llarga durada i les que aspiraven a obtenir uns canvis més importants. En conseqüència, hem cregut convenient centrar-nos en aquesta àrea.

Que la majoria d'actuacions empreses a Gènova en els últims anys hagin tingut per objecte el centre històric no és casual. Durant molts anys l'àrea es va caracteritzar per un total immobilisme. Una situació que ha permès la seva conservació, però també ha estat la causa del seu important estat de degradació. La situació de partida de l'àrea era extremadament crítica: totalment girada d'esquena al

mar, amb greus problemes infraestructurals, de serveis, d'envelliment de la població i de delinqüència.

El centre històric de Gènova està format, en gran part, per carrers amb trama i edificis d'origen medieval. Per tant, és una zona extremadament difícil d'accés amb cotxe, on les cases (de cinc o sis pisos) acostumen a no tenir ascensor. A més, es tracta d'una zona extensa, de 150 hectàrees (la ciutat afirma que és el centre històric d'origen medieval més gran d'Europa), on hi viuen actualment uns 25.000 habitants, tot i que en el passat havien estat molts més. Per tant, actuar en aquesta zona no era fàcil.

Les actuacions es van plantejar de llarga durada. Es volia retornar el centre històric i el port a la ciutadania, traure a la llum la història i el patrimoni de la ciutat i buscar el desenvolupament d'activitats terciàries, poc presents en el teixit econòmic de la ciutat.

La preocupació pel centre històric de la ciutat no era completament nova. Ja als anys cinquanta s'havia iniciat la seva millora, amb la restauració dels primers edificis. Ara bé, va ser a partir dels anys vuitanta quan l'actuació es va plantejar amb una ambició general i una certa coordinació. Així, progressivament, es van començar a impulsar alguns nous projectes, les línies guia dels quals eren:

- Apostar per la valorització – rehabilitació del patrimoni immobiliari del centre abans que per la construcció d'edificis de nova planta.



- Millorar la qualitat urbana i augmentar els serveis per mostrar que el centre històric podia ser un lloc agradable per viure-hi.
- Utilitzar el centre històric com a targeta de presentació de la ciutat. La voluntat era reinserir Gènova en la xarxa de grans ciutats d'art europees (Gènova havia format part, en el passat, del *Grand tour* de la noblesa europea).

De fet, l'actuació s'emmarcava en una doble reflexió per part de la ciutat. En primer lloc, entorn a la constatació que la difícil orografia de la ciutat dificultava poder créixer en nous espais i que, en conseqüència, el creixement s'havia de produir sobre l'espai ja ocupat. En aquestes condicions, el fet que el centre històric fos una àrea funcionalment obsoleta suposava un problema important.

En segon lloc, la constatació que calia impulsar el sector terciari, ja que la dependència exclusiva de la indústria s'havia demostrat contraproduent. En aquest sentit el turisme semblava prioritari, ja que es partia de valors extremadament baixos. És interessant assenyalar que tot i l'augment global de turistes produït en els últims anys, Gènova ha vist com l'arribada de turistes estrangers passava de 723.309 l'any 1964 a 493.137 l'any 2001 (Arvati, 2003). Un descens de quasi el 32%. En realitat, però, no es tractava de turistes desplaçats per oci, sinó de turistes de negocis i la xifra no fa sinó demostrar de nou la important crisi que la ciutat havia patit.



Imatge 62.- Dues vistes del Porto Antico, principal espai on va tenir lloc l'exposició de 1992. A dalt, el *Bigo*, que acull un ascensor panoràmic (font: flickr). A sota, foto de l'Aquari i la *Bolla*, construïda amb motiu del G8 i que acull un aviari tropical (font: [www.liguriawebtv.it](http://www.liguriawebtv.it))

Concretament, les millores aplicades al centre històric es poden dividir en tres grans moments.

El primer correspon a mitjans dels anys vuitanta, quan una sèrie de circumstàncies diverses van portar a la realització de múltiples projectes. Entre elles, tenen un lloc destacat les celebracions de 1992, que van suposar que *Porto Antico* passés d'ús únicament portuari a ús urbà. Les actuacions en aquesta línia es van iniciar l'any 1985, quan es va firmar un acord entre l'autoritat portuària, l'ajuntament i la regió. El relatiu fracàs d'algunes de les intervencions realitzades amb motiu de les celebracions del 92, especialment l'espai dedicat a congressos, juntament amb l'èxit de l'Aquari, van fer que es decidís apostar per la transformació del *Porto Antico* en una zona d'oci. En paral·lel a aquesta actuació també es va realitzar el trasllat de la Facultat d'arquitectura dels afores de la ciutat al centre (antic convent de Sant'Agostino). L'actuació va suposar una de les primeres grans intervencions de recuperació del patrimoni històric de la ciutat, al mateix temps que va generar un augment important dels fluxos sobre el centre històric.

El segon període es caracteritzà per una atenció especial per part de l'ajuntament al problema del trànsit, especialment entre 1995 i 1997 (Alcozer, 2005). Aquestes actuacions van transformar un número important d'espais del centre històric en zones peatonals,

millorant així la seva imatge. Val a dir que les polítiques en aquesta línia han seguit fins a l'actualitat.

La tercera fase va venir caracteritzada per la restauració del patrimoni. La principal novetat fou el relleu en l'alcaldia municipal l'any 1997. Els nous objectius del govern municipal passaven per basar els canvis de la ciutat en els grans esdeveniments. El primer d'aquesta nova etapa serà la cimera del G8, que malgrat els problemes generats va servir per situar Gènova al mapa. Posteriorment, la ciutat serà Capital Europea de la Cultura, fet que contribuirà a difondre una nova imatge de la ciutat.

En aquesta etapa, es va continuar amb la millora de la zona del port, renovada el 92 i es va decidir l'ampliació dels usos culturals de la zona amb la construcció del *Galata – Museo del Mare a Ponte Parodi*. Està previst que les actuacions empreses s'allarguin fins l'any 2010.

Per tant, està clar que els grans esdeveniments han jugat a Gènova una funció de catalitzador de la regeneració urbana. Ara bé, la contrapartida ha estat que altres actuacions igualment necessàries per aconseguir reconeixement, tant intern com extern, han estat deixades de banda. Actuacions com la promoció, la difusió dels canvis o el reposicionament internacional de la ciutat han estat objectius llunyans, no perseguits amb una excessiva convicció pels diferents governs municipals (Guala, 2007).

No tots els esdeveniments han tingut, però, les mateixes repercussions. A continuació exposarem alguns dels principals detalls de la celebració de 1992.

### *Exposició Internacional Especialitzada Colombo'92*

La celebració de l'Exposició Internacional Especialitzada de 1992 a Gènova (anomenades popularment *colombíades* i desenvolupada entre el 15 de maig i el 15 d'agost de 1992) va tenir uns orígens rocambolescos. El juny de 1982 s'havia creat un Comitè nacional italià per demanar que Gènova acollís, l'any 1992, una Exposició Internacional Especialitzada. En un primer moment, l'oferta va ser denegada pel *Bureau International des Expositions*, organisme encarregat d'atorgar el títol. El motiu de la denegació va ser el fet de considerar que la presentació d'una candidatura per a una Exposició que s'hauria de celebrar una dècada després era precipitat (Colombo'92, 1993).

Ara bé, des de 1981 hi havia sobre la taula la celebració d'una Exposició Universal a Chicago el mateix any 1992, així com la proposta francesa d'organitzar una Exposició l'any 1989 amb motiu del bicentenari de la República. Posteriorment, a les dues candidatures, s'hi va afegir la de Sevilla, presentada el 1982 tot aprofitant un canvi de reglament que permetia que se celebressin dues exposicions en un període més breu que els deu anys requerits anteriorment. La idea inicial era permetre l'Exposició

francesa el 1989 i celebrar-ne una de conjunta el 1992 entre Sevilla i Chicago. La candidatura de Chicago es va abandonar el 1985 i la francesa no va prosperar.

En aquest context, Gènova va tornar a presentar la seva candidatura l'any 1987, moment en què va ser acceptada. Així, l'any 1992, van tenir lloc dues Exposicions, la Internacional Especialitzada de Gènova i la Universal de Sevilla (per les diferències entre les dues exposicions vegeu l'apartat 3.2.1 del Volum I).

L'Exposició de Gènova va distar molt de ser considerada un èxit: va ser la més curta, la més petita i la que va tenir menys visitants de la història recent de les Exposicions (Servat & Takeda, 1996). Malgrat aquest fet, l'esdeveniment va tenir repercussions importants per a la ciutat.

La mostra es va realitzar als terrenys del port antic (*Porto Antico*), situats a proximitat del centre històric de la ciutat. L'elecció de l'emplaçament va estar, però, envoltada de polèmiques, ja que la societat que explotava el port, de titularitat pública però amb capacitat d'actuació independent, es mostrava reticent a cedir els seus terrenys. Finalment es va arribar a un acord, fet que va suposar l'inici de la recuperació per a Gènova d'un espai que havia romàs tancat i aïllat de la resta de la ciutat.

L'operació pretenia, en primer lloc, la recuperació funcional de l'àrea, però les actuacions anaven més enllà. Així, l'objectiu final era aconseguir, mitjançant la transformació del litoral de la ciutat, contribuir a dinamitzar el centre històric genovès.

L'actuació de millora del port va ser encarregada a Renzo Piano, arquitecte de la ciutat, i va afectar un total de 13 ha. Va incloure un espai expositiu i de congressos i la reurbanització de pràcticament tot l'espai, la reconversió dels antics magatzems de cotó en palau de congressos i la construcció de dos nous edificis: un important aquari i un bloc de serveis.

Tot i que la millora de la zona va ser evident, l'exposició en sí va ser considerada, fins i tot de manera més o menys reconeguda en la memòria final de l'esdeveniment, com un fracàs (Colombo '92, 1993, pàg. 55). Entre les causes hi hauria les crítiques aixecades (especialment en els mitjans de comunicació), l'afluència de visitants menor a la prevista, la manca de patrocinadors i el consegüent dèficit.

De fet, dels tres milions de visitants previstos, únicament van visitar l'Exposició 1.694.800 persones. Entre les causes que podrien explicar la poca atracció que va tenir l'Exposició, hi figuraria la manca d'informació sobre l'esdeveniment i la poca promoció turística realitzada. Al mateix temps, aquesta situació vindria generada pels pocs recursos econòmics que es van destinar a la

promoció, conseqüència de la manca de patrocinadors i de l'arribada tardana dels fons estatals. Així mateix, la celebració a Itàlia del Mundial de Futbol de 1990 va atreure totes les mirades i patrocinadors, tot eclipsant la resta d'activitats. Finalment, també s'apunta que l'eslògan elegit per a la promoció, *io vado a Genova*, sense citar el fet que s'hi celebrés una exposició, no va ser el més encertat (Colombo '92, 1993, pàg. 42).

En conseqüència, l'efecte de les *Colombiades* va ser merament temporal (Spilling, 1996). Ara bé, va suposar l'inici d'una llarga actuació de recuperació del centre històric. No només per la recuperació de *Porto Antico*, sinó perquè va suposar, tot i que de forma polèmica i imprevista, l'inici de les actuacions directes sobre el centre històric. En aquest sentit, s'ha d'apuntar que una part del pressupost de l'Exposició, entre 80.000 i 100.000 milions de lires, va ser destinat, per l'Ajuntament de Gènova, a la restauració de determinats monuments del centre històric.

*Post Colombo'92. Dinamització de Porto Antico i noves actuacions.*

Com hem apuntat, un dels principals efectes positius de la celebració de l'Exposició Internacional de Gènova va ser la recuperació per a usos ciutadans de *Porto Antico*. L'actuació no va ser improvisada, sinó la culminació d'un llarg procés de reflexió sobre l'ús que hauria de tenir l'espai.

La idea de renovar *Porto Antico* té els seus orígens en els anys seixanta, quan apareixen les primeres veus que demanen un ús ciutadà de la zona, tot i que no serà fins a l'ampliació del port, duta a terme als anys vuitanta, quan es plantejarà que l'espai pugui acollir l'Exposició del 1992 (Gastaldi, 2004). De fet, en aquells moments, *Porto Antico* tenia problemes importants de competitivitat, com demostra el fet que l'activitat per metre lineal era de 15-20 tones, contra 200 en el nou port (Masbounji, 2004).

Més endavant, a principi dels anys vuitanta, l'ajuntament va redactar els primers documents que aposten, encara sense validesa jurídica, per recuperar el front marítim de la ciutat (*Studio Organico d'Insieme*). Finalment, l'any 1984, la junta comunal encarrega a Renzo Piano una reflexió entorn a la manera i el lloc on acollir l'Exposició del 1992 i s'elegeix, finalment, el port de la ciutat. L'aposta va ser innovadora, ja que en aquell moment es prioritzava un espai fora del nucli històric o en una plataforma sobre el mar.

Un cop presentat el document, l'ajuntament el va fer seu i el maig de 1985 la ciutat, el port i la regió van firmar un protocol d'entesa per permetre el trasllat de l'activitat portuària fora del centre històric. Posteriorment, l'any 1987, s'aprovà un canvi en la normativa urbanística, que permetrà nous usos comercials i lúdics a la zona portuària. No serà fins uns anys després quan sorgirà la idea de construir un aquari a la zona, equipament que avui n'és la principal atracció.

Ara bé, l'any 1993 l'àrea de *Porto Antico* estava tancada; l'Aquari funcionava en una situació de precarietat administrativa i el futur de l'*ente Colombo* (institut, depenent del Ministeri d'Hisenda italià, creat amb l'objectiu de gestionar l'exposició i l'àrea en espera de trobar una solució definitiva) no estava assegurat. Així mateix, tampoc no existia un projecte ferm sobre què fer a l'àrea recuperada, en gran part perquè l'any 1993 la ciutat de Gènova va tenir tres alcaldes diferents, dos d'ells interins.

No va ser fins el 31 de desembre de 1993 quan es va aprovar la cessió de l'àrea a l'ajuntament, al mòdic preu de 240.000 euros. Un cop l'àrea va ser propietat municipal, es decidí que el seu ús futur seria dedicar-la al temps lliure qualificat, la investigació científica, la tutela de l'ambient i el turisme, tot conservant els molls la seva funció inicial d'atrancament (limitat, això sí, a embarcacions de plaer).

Els nous usos s'aproven el maig de 1994 i a l'agost del mateix any s'inicien les primeres actuacions. El document final amb les propostes sobre les activitats que es desenvoluparan a l'àrea es farà efectiu el febrer de 1995. No va ser, però, fins el juliol de 1995 quan finalment es va constituir la societat anònima encarregada de la gestió de l'àrea i fins a l'any 1997, cinc anys després de la clausura de les *colombiades*, quan l'espai es trobà completament obert al públic amb els usos establerts en el planejament (Guala, 2007, pàg. 140 – 144).

Actualment, l'àrea de *Porto Antico* acull diverses activitats, entre les més destacades de les quals figuren les següents:

- L'*Aquario*: considerat un dels més grans d'Europa, és també un dels equipaments més visitats d'Itàlia, amb quasi dos milions de visitants l'any.
- *Biblioteca De Amicis*: gran biblioteca especialitzada en el públic infantil
- Complex de cinemes (10 sales)
- Palau de Congressos (funciona uns 220 dies l'any)
- *La Citta dei Bambini e dei Ragazzi*: espai de jocs didàctics per al públic infantil, inspirat en l'espai existent a la *Cité des Sciences et de l'Industrie* de París.

- *Museo dell'Antartida*
- *Museo Luzzati*
- Equipaments esportius (gimnàs, piscina estiuenca, pista de patinatge hivernal)
- Espais comercials i de restauració (llibreria, botiga de música)
- Serveis (Centre Regional d'Informació Mediambiental).
- Sssss
- Sfasfsg
- Espais per passejar



Imatge 63.- Els *Magazzini del Cotone*, recuperats amb motiu de l'exposició de 1992 i profundament renovats posteriorment, acullen diversos equipaments, botigues, uns multicines i el Palau de congressos de Gènova (font: [picasaweb.google.com](http://picasaweb.google.com)).

De fet, l'espai destinat a usos comercial a *Porto Antico* és únicament del 12%. Una xifra inferior a l'habitual en aquest tipus d'intervencions (Masboungi, 2004). La xifra s'explica, en gran part, per la important presència d'activitats culturals i serveis.

L'explotació de l'àrea corre a càrrec de *Porto Antico SpA*, societat anònima propietària de la gestió des del 1995 i fins a l'any 2090. La participació estava inicialment controlada en un 80% per l'Ajuntament de Gènova i en un 20% per la Cambra de Comerç. Actualment, l'Ajuntament ha disminuït la seva participació fins al 51%, mentre la Cambra l'ha augmentat fins al 39% i el port hi ha entrat amb el 10% (Masboungi, 2004). La societat no dóna dividends, però paga una renda a la ciutat a canvi de la concessió.

El paper de l'ens no només va ser important, com s'ha vist, en la gestió de l'àrea, sinó que va impulsar enormement el turisme. De fet, fou després de la constitució de *Porto Antico SpA* que l'Ajuntament de Gènova començà a apostar pel turisme. Per tant, no són les *colombíades* del 92 les que marquen el relançament turístic de la ciutat, sinó la transformació del port, amb l'Aquari com a peça clau. Actualment, *Porto Antico* ha aconseguit assolir unes repercussions importants per a la ciutat. A tall d'exemple, l'any 2003 l'àrea va generar una xifra de negoci de 10'8 milions d'euros, va rebre 3'5 milions de visitants (1'3 dels quals van accedir a l'Aquari, sent l'edifici més visitat d'Itàlia), va contribuir a crear 900 llocs de

treball i va induir 50 milions d'euros per a la ciutat (Masboungi, 2004).

Ara bé, tot i la important inversió realitzada amb motiu de les celebracions de l'any 1992, així com en els anys posteriors, la disponibilitat limitada de recursos econòmics va fer que la renovació de *Porto Antico* fos parcial. En conseqüència, va ser necessari esperar una segona etapa de renovacions per afrontar l'embelliment dels espais públics (Masboungi, 2004). Aquesta segona etapa es va portar a terme, com es veurà més endavant, a partir de l'any 2000.

Així, la inversió total realitzada a la zona de *Porto Antico* entre els anys 1995 i 2003 va ser de 60'7 milions d'euros: 15'7 procedents de recursos propis, 16'8 de diversos programes de la Unió Europea (Objectiu 2 i Urban 2), 10'7 de préstecs bancaris i 17'5 de subvencions lligades al G8.

Pel que fa referència a l'aposta per la cultura, iniciada tímidament amb la celebració de l'Exposició de 1992, tindrà continuïtat amb altres actuacions fora de l'àrea de *Porto Antico*. En aquest sentit, una primera actuació, inicialment aïllada, va ser la inauguració, l'any 1994, després de més d'una dècada de restauració, de *Palazzo Ducale*.

Antiga seu de la República de Gènova, el palau, de més de 38.000 m<sup>2</sup>, va ser objecte d'una completa reestructuració abans d'acollir diversos usos relacionats amb l'oci i la cultura: seu d'associacions, oficina d'informació cultural, restaurants, botigues, seu de congressos i la seva activitat principal: seu d'exposicions temporals.



Imatge 64.- Fotografia de Palazzo Ducale on es pot observar el contrast amb les construccions del seu entorn (font: [www.studioimmobiliarelongo.it](http://www.studioimmobiliarelongo.it))

La renovació de *Palazzo Ducale* va ser emblemàtica, ja que va ser la primera gran intervenció portada a terme al centre de Gènova pròpiament dit. A més, va ser important per mostrar el potencial que la cultura podia tenir. Com a mostra d'aquesta capacitat val la pena assenyalar el número de visitants de pagament que *Palazzo Ducale* ha tingut en els últims anys (dades en milers):

#### NÚMERO DE VISITANTS DE PALAZZO DUCALE

Any	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Visitants	73	117	191	306	104	123
Any	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Visitants	151	136	117	71	277	86

Font: Guala, 2007, pàg. 153

Els diversos pics de visitants corresponen a la celebració de grans mostres. Un exemple és *Van Dyck*, l'any 1997, que es va promocionar com "*Un grande ritorno*". Una mostra de la voluntat general per recuperar el passat històric de la ciutat com a eina per millorar l'autoestima dels ciutadans. Va aconseguir, amb 251.000 bitllets venuts, ser la mostra més visitada de l'any a Itàlia. Posteriorment, entre l'any 2000 i 2001 es va celebrar *El Siglo de los Genoveses*, amb 113.000 bitllets venuts. Finalment, també van tenir-hi lloc diverses grans mostres de la Capitalitat Europea de la Cultura, com *l'Età di Rubens* (193.000 bitllets venuts) i *Arti e Architettura 1900 – 2000* (67.000 bitllets venuts).



## Bibliografia i altres fonts

- Alcozer, Federica (2005) "The process of transformation of European city" *Urbanistica* núm. 126, pàg. 34 – 35
- Arvati, Paolo (2003) *Turismo a Genova* Pisa, Pacini editore – Comune di Genova
- Begossi, Fabrizio (2005) *Un viaggio lungo un anno. GeNova 04* Milano, Skira editore
- Borlenghi, Erminio (coord.) (1990) *Città e industria verso gli anni novanta* Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli
- Colombo'92 (1993) *Colombo'92. Relazione finale* Genova, Colombo'92
- Gastaldi, Francesco (2004) "Genova: la difficile transizione verso un'economia a piú vocazioni" *Equilibri* núm. 1
- Guala, Chito (2007) *Mega Eventi. Modelli e storie di rigenerazione urbana* Roma, Carocci editore
- Masbounji, Ariella (dir.) (2004) *Penser la ville par les grands événements. Gênes* Paris, éditions de la Villette.
- Ossini, Lilia Capocaccia & Botto, Donatella Greppi (1997) *Genova 2001, Città Europea della Cultura* Genova, Tornene Editore

## G04

### CIMERA DEL G8 (2001)

La celebració de la cimera del G8 a Gènova va ser possible gràcies a una decisió política. La regió de la Ligúria havia perdut, l'any 2000, l'accés a determinats fons europeus. En aquest context, la celebració del G8, que fins aquell moment havia passat força desapercebuda, va ser vista com una recompensa per la ciutat.

L'esdeveniment en sí va suposar canvis importants per a Gènova, però va estar envoltat per una forta pressió informativa que va fer que fos més notícia per la confrontació existent que no pas per la pròpia reunió. Tant el plantejament de les forces de seguretat que protegien la reunió, com el dels manifestants, va ser de confrontació directa, fet que va acabar convertint la ciutat en un camp de batalla. El fet que un dels manifestants morís durant una de les confrontacions va fer que l'esdeveniment fos notícia en la majoria de mitjans de comunicació internacionals. Tal com definia el Pla Estratègic:

“el G8 ha representat una etapa important per a la construcció de la nostra perspectiva de futur. El G8 genovès ha estat una trobada extraordinària amb la història, un esdeveniment especial que ha causat dolor, però que ha donat molt a la ciutat” (Comune di Genova, 2002a, p 10).



Centrant-nos únicament en els impactes a nivell urbanístic, els efectes que la celebració del G8 van tenir per a la ciutat van ser molt importants, fins i tot més que no pas els de l'Exposició Internacional.

El pressupost global de l'esdeveniment va ser generós, 119 milions d'euros: el 52% aportat per l'Estat, l'11% per l'Ajuntament, el 9% per l'Autoritat portuària i la resta per la Regió, la Província, la Companyia de ferrocarrils i les Caixes d'estalvis. Ara bé, la gestió del pressupost va ser poc eficient. Part del pressupost per a la celebració, especialment els 62 milions aportats per l'Estat, van arribar a última hora i les obres empreses es van haver de realitzar en poc temps, sovint únicament un any abans de la cimera.

Ara bé, malgrat les presses, el G8 va permetre invertir 52 milions d'euros en un conjunt de 89 obres en el centre històric de la ciutat (principalment restauracions de diversos palaus i importants millores en la urbanització del port). És a dir, va permetre que per primer cop en la seva història recent, Gènova invertís, de forma

sistemàtica, en la renovació del seu centre històric (Masboungi, 2004).

A més, tot i que amb connotacions negatives, la celebració va suposar situar Gènova al mapa: la cimera del G8 va generar 20.000 articles en la premsa. A més, va suposar l'inici d'una campanya municipal de promoció, *Genova si fa bella*, que tenia com objectiu canviar la imatge que els propis genovesos tenien de la seva ciutat (Castellano, 2004).

Malgrat aquests beneficis, el G8 és un esdeveniment que tendeix a deixar-se de banda en la comunicació municipal. Així, en la documentació de presentació de la Capital Europea de la Cultura del 2004 (Perrazzelli, 2003; Da Molo, 2004; Genova04, 2004) es tendeix a passar per alt, enllaçant directament les celebracions del 92 amb les del 2004. Únicament es mencionava l'esdeveniment, tot i que molt de passada, en algun document relatiu a *Palazzo Ducale*, seu física de la cimera. Un element significatiu de la controvèrsia que l'esdeveniment, i el seu resultat final, van generar en la ciutat.

### **Bibliografia i altres fonts:**

Comune di Genova (2002a) "Libro uno. Bilancio 1999 – 2001 e prospettive" a Comune di Genova *Piano della città di Genova. Dalla conferenza strategica al 2004, 2010* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2002b) "Libro due. Quadro degli obiettivi e delle principali azioni" a Comune di Genova *Piano della città di Genova. Dalla conferenza strategica al 2004, 2010* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2002c) "Libro tre. Libro dei fatti, dati e immagini" a Comune di Genova *Piano della città di Genova. Dalla conferenza strategica al 2004, 2010* Genova, Comune di Genova

Da Molo, Enrico (dir.) (2004) *Genova 04 Capitale Europea della Cultura* Document policopiat

Masboungi, Ariella (dir.) (2004) *Penser la ville par les grands événements. Gênes* Paris, éditions de la Villette.

Perrazzelli, Francesca (2003) *Genoa European Capital of Culture* Genève – Milano, Skira

[www.g8italia.it](http://www.g8italia.it) (16/09/07)

**G05**

**CAPITAL EUROPEA DE LA  
CULTURA 2004**

Gènova va acollir, l'any 2004, la tercera Capital Europea de la Cultura italiana, després de les experiències de Florència, l'any 1986 (segona ciutat europea a ser designada) i Bolonya designada el 2000 (juntament amb vuit ciutats més).

La idea de presentar la candidatura de Gènova a Ciutat Europea de la Cultura va aparèixer l'any 1996, fruit de la iniciativa de Renato Picco, assessor municipal i president de la societat *Porto Antico SpA* (Guala, 2007, pàg. 12). En un primer moment estava previst optar al títol de l'any 2001. Finalment, però, el 28 de maig de 1998 Gènova va ser designada Capital Europea de la Cultura de l'any 2004, juntament amb la francesa Lille (vegeu fitxa L02). Ara bé, va caldre esperar fins l'any 2003 per veure la creació oficial de la societat encarregada de la gestió de l'esdeveniment (*Genova 2004 srl*). Fins aquell moment, va ser el propi ajuntament qui va portar el gruix dels preparatius de la celebració (Ufficio Consiglio Comunale – Comune di Genova, 2005). Per tant, en certa manera, va existir precipitació en la preparació de la gestió de la celebració. La nova societat va restar operativa fins l'any 2005 i va ocupar unes 35 persones, a les que s'hi afegia personal subcontractat (Begossi, 2005).



**Genova  
Capitale Europea  
della Cultura**

Tot i aquesta tardança en la creació de l'organisme gestor de la celebració, la voluntat dels organitzadors de *GeNova 04* era no repetir els mateixos errors de precipitació de les anteriors capitalitats italianes. En el cas de Florència, Capital del 1986, la celebració va passar desapercebuda, generant un impacte quasi nul (Palmer, 2004). Pel que fa a Bologna, una de les nou Capitals de l'any 2000, després de quasi cinquanta anys de govern d'esquerres, l'any 1999 havia accedit al poder una coalició de centre-dreta, que en uns escassos quatre mesos va voler

replantejar tot el projecte. Aquest fet va generar una manca de coherència en el projecte i una disgregació de temàtiques que va afectar la qualitat de la celebració i, de retruc, el nombre de visitants, l'impacte en la premsa i la indiferència dels patrocinadors (Pellizzetti, 2003).

En el cas de Gènova es va voler apostar per la continuïtat. Així, la celebració del 2004 seguia, en gran part, els mateixos esquemes que la celebració del 1992, tot i que partia d'uns nivells més elevats de qualitat urbana, d'equipaments i de freqüentació turística.

Concretament, el *Comitato istituzionale Genova 2004* va estar actiu des de l'any 1999, tot i que la seva constitució formal es va produir el 2 d'abril de 2001. Estava integrat per l'Ajuntament, la Província, la Regió, la Universitat, la Cambra de Comerç i l'Autoritat Portuària, així com l'Estat, a través de diversos representants (normalment la *Soprintendenze per i Beni Archeologici della Liguria*).

L'objectiu del Comitè era coordinar les intervencions dutes a terme pels diversos ens i definir la línia guia del programa cultural. La funció operativa la va portar, en un primer moment, un grup de treball intern de l'Ajuntament de Gènova que era, a més a més, l'encarregat de definir les activitats de comunicació i promoció.

Així, el dossier de candidatura, presentat a la Unió Europea el juny de 1997, contenia els següents equipaments:

#### EQUIPAMENTS PREVISTOS EN EL DOSSIER DE CANDIDATURA DE GENOVA04

Equipament	Estat de realització any 2007
Nova <i>Galleria d'Arte Moderna</i>	(realitzat)
Reordenació del <i>Castello d'Albertis</i>	(realitzat)
Nova seu del <i>Museo del Mare e della Navigazione</i> dedicada a l'emigració	(realitzat un nou museu, més ambiciós que el projecte original)
Nou <i>Museo Nazionale dell'Antartide Felice Ippolito</i>	(realitzat)
Creació de la <i>Città dei Bambini</i>	(realitzat)
<i>Biblioteca De Amicis</i>	(realitzat)
Biblioteca Cívica Berio	(realitzat)
Parc Urbà de les Muralles i dels Forts	(molt parcialment realitzat)
Potenciar el sistema de palaus	(realitzat)

Font: Guala, 2007, pàg. 146 i elaboració pròpia

Ara bé, hem de precisar que la majoria d'actuacions plantejades en aquest dossier estaven ja en marxa en el moment de presentar la candidatura. És més, moltes d'elles es van inaugurar molt abans de l'any 2004, sense que posteriorment juguessin un paper destacat en la celebració (excepció feta del *Galata – Museo del Mare*).

A més, en línies generals, la candidatura posava l'accent en la renovació de la ciutat (Orsini & Botto, 1997). També buscava aconseguir que Gènova fos atractiva a nivell nacional i, a mig

termini, a escala internacional i es perseguia que la celebració tingués lloc en el conjunt de la ciutat (Pericu, 1998). És per aquest motiu que, per primer cop un gran esdeveniment de Gènova va sortir del centre i es va dur a terme la restauració de diverses antigues vil·les dels entorns de la ciutat. Ara bé, tot i aquesta voluntat, les activitats que tenien lloc al centre van resultar clarament superiors a les que van portar-se a terme a la perifèria.



Imatge 65.- Façana del Galata – Museo del Mare, una de les principals actuacions de la celebració de la Capital Europea de la Cultural del 2004 (font: [genovaurbanlab.urban2genova.it](http://genovaurbanlab.urban2genova.it)).

### *Principals actuacions desenvolupades*

Les actuacions de la Capitalitat Europea de la Cultura de Gènova 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 (a través d'intervencions estructurals).

Per a complir els dos primers objectius, es va apostar per una combinació d'actuacions físiques amb el programa d'activitats de la capitalitat, que girava entorn a les principals potencialitats de la ciutat i que es van articular sobre tres grans eixos.

El primer va ser el patrimoni històric de la ciutat. Durant el segle XVI, Gènova havia estat coneguda pel seu art com *la superba*. Entre les actuacions físiques 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*, comentada anteriorment.

En segon lloc, la capitalitat del mar. Gènova, gràcies al seu port, va ser un important centre marítim, tant en el passat com en l'actualitat. Per aquest motiu una part de les celebracions van girar entorn a aquesta temàtica. Concretament una mostra sobre els

transatlàntics (*I transatlantici* 17/06 al 1/11/04), que va tenir lloc al recentment inaugurat *Galata – Museo del Mare*.

Finalment, el tercer aspecte en que es va basar la capitalitat va ser la ciutat contemporània, amb diverses mostres sobre arquitectura (*Arti&Architettura* 2/10/04 al 9/1/05) i la renovació de la *Galleria d'Arte Moderna*.

Pel que fa a la temàtica de la programació presentada, va ser molt diversa. Aproximadament un quart eren actuacions de caràcter artístic i un altre quart espectacles tradicionals. La resta es podia classificar com teatre i dansa (10%), esport (10%), fires i inauguracions d'espais (7%) i ciència (6%). Els espectacles musicals (4%) i els congressos (2%) tenien una presència testimonial. La resta d'activitats eren d'origen divers. En total, *GeNova 04* va organitzar 285 actes i 154 reunions, on hi van participar 2.800.000 visitants. A més, el nombre de visitants als museus de Gènova va ser de 380.968 persones, quasi el doble que els anys anteriors (Begossi, 2005).

En referència 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, sobretot amb motiu de la cimera del G8 de l'any 2001.

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 futur pol, juntament amb l'Aquari, d'atracció de visitants a la ciutat. En part, aquest objectiu s'ha aconseguit, ja que el museu va rebre 90.667 visitants l'any 2006, un 22'5% del total de visites als museus de la ciutat. A més, la construcció del nou museu va permetre ampliar l'àrea portuària rehabilitada, amb la inclusió d'una nova àrea, pròxima a una de les zones més marginals del centre històric.

En paral·lel a les actuacions portuàries, amb motiu de les celebracions del 2004 es va iniciar un ambiciós projecte de renovació de determinades àrees del centre històric, especialment en els principals eixos de la ciutat, com el Balbi-Cairoli-Garibaldi. A més, es van convertir en zona de vianants determinats carrers, es va limitar el trànsit en d'altres, es va recuperar l'empedrat de determinades zones i es va realitzar un esforç per millorar la il·luminació dels punts més emblemàtics.

Igualment va existir un acord entre l'Ajuntament de Gènova i el Ministeri per als Béns i les Activitats Culturals, que va establir les prioritats d'actuació de la capitalitat, entre elles: la modernització del sistema de museus municipals i estatals, la recuperació d'algunes vil·les històriques i la transformació de diversos palaus en seus de la Universitat i de la biblioteca universitària (Gastaldi, 2004).

Pel que fa referència a nivell de museus, el treball realitzat també va ser molt important. En primer lloc, es van iniciar els treballs que culminarien, uns anys després, amb la creació de *Genova Musei*, un ens encarregat de coordinar els diferents equipaments (vegeu fitxa G06).

Ara bé, l'acció més visible va ser l'actuació en una setantena d'institucions. Entre les més importants figuren les realitzades per tal de crear dos grans pols museístics: el *polo museale antico* i el *polo museale moderno*. El primer es basa en la *strada-museo* de via Garibaldi i unia en un única visita *Palazzo Rosso, Bianco, Tursi i Spinola di Pellicceria*. També van permetre realitzar determinades millores físiques i crear un punt d'informació i venda conjunt. El segon pol es localitzava a l'àrea de la dàrsena, amb una vessant més lúdica, que incloïa el *Galata – Museo del Mare*, la recuperació de diversos edificis com els palaus *dei Rolli* o la *Ripa Maris* (façana marítima de la ciutat).

Sobre les actuacions portades a terme en la perifèria, una de les més emblemàtiques va ser la rehabilitació de la *Galleria d'Arte Moderna* (situat a Nervi, a 8 km a l'est de Gènova). Museu creat l'any 1928, estava tancat al públic des de l'any 1989. Gràcies a *GeNova 04* va ser possible recaptar 2'5 milions d'euros de finançament públic i una xifra semblant de privats que van fer possible la seva reobertura (Masbounji, 2004).



Imatge 66.- Dues imatges que mostren algunes de les diverses actuacions físiques realitzades amb motiu de la Capital Europea de la Cultura del 2004. A la imatge superior, la *Galleria d'Arte Moderna* (font: flickr.com). A sota, un dels palaus *dei Rolli*, que acull actualment una biblioteca universitària (font: wikipedia.org)



### *Imatge de la celebració*

La millora de la imatge de Gènova va ser una de les prioritats de la celebració de la Capital Europea de la Cultura del 2004. Aquest fet es visible, fins i tot, en la pròpia elecció del logotip de la celebració “*GeNova 04*”, en què s'emfatitza la paraula Nova, per posar de relleu les noves oportunitats que la capitalitat oferia a la ciutat ligure.

En línies generals, l'objectiu en termes d'imatge era donar a conèixer la ciutat a un context nacional i europeu. En aquest sentit resulten il·lustratives les declaracions de l'alcalde de Gènova, en què afirmava:

“Tenim un objectiu precís, que no és quantificable pel número de visitants a una mostra o una altra: ho repeteixo, el que volem és inscriure Gènova en els recorreguts culturals i turístics italians i europeus, el 2004 i més enllà, i fer que hom vingui a la nostra ciutat per fer-hi inversions i relançar l'activitat productiva. El 2004 ha de ser l'inici, més que la fi, del camí” (Pericu, 2003).

La nova imatge de la ciutat no ignorava l'anterior. La celebració del 2004 va apostar per desenvolupar una imatge lligada a les potencialitats del passat, actualitzant-les. Això és, una ciutat portuària moderna, amb infraestructures adaptades a les noves necessitats i unes bones connexions territorials.

Ara bé, els instruments finalment posats en marxa van quedar molt lluny de poder aconseguir els objectius marcats. Principalment per la poca antelació i els escassos mitjans amb que es va preparar la celebració. Així, 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).

Abans de l'any 2003, la promoció de la capitalitat s'havia realitzat mitjançant els canals habituals de comunicació de les diferents administracions (àrea de projecció o oficines de turisme). A més, des de l'any 2002, la regió treballava amb diverses firmes turístiques i agències de promoció per tal de difondre els actes de Gènova 2004. Així mateix, la Cambra de Comerç va aportar una ajuda important en la promoció de l'esdeveniment, especialment en el seu àmbit d'actuació. Ara bé, la promoció que es realitzava es basava en la ciutat i en aspectes genèrics, ja que la programació definitiva no es va conèixer fins al març de 2003.

En conseqüència, la campanya es va centrar, durant l'any 2002, en donar a conèixer la ciutat i la capitalitat, tot i que de manera difusa. Posteriorment, a partir de mitjans 2003 i fins al març de 2004, es va passar a difondre aspectes concrets de la celebració (art,



Imatge 67.- Tres exemples dels anuncis que la Capital Europea de la Cultura de Gènova va publicar en la premsa. En el primer, de l'any 2002, l'objectiu era donar a conèixer la celebració. En els dos següents, publicats a partir de 2003 i durant l'any de celebració, es posava l'accent en aspectes més concrets. En els exemples, el patrimoni (tema del primer bloc de la celebració) i el mar (segon bloc) (Font: col·lecció personal de l'autor)

arquitectura, el mar). Finalment, a partir de març de 2004, ja durant la celebració, es van promocionar actes concrets. Cal fer notar, però, que la campanya publicitària *GeNova 04* va aconseguir el Gran Premi de Publicitat d'Itàlia, l'any 2004, a la millor campanya en la secció de comunicació pública. Igualment, la ciutat va guanyar el "*Globe award for the best new tourism project worldwide in 2004*" atorgat pel *Brithis guild of travel writers*.

Així mateix, va existir una promoció de caràcter més restringit, dirigida a periodistes i persones influents del món de la cultura. De cara a aquest públic es van realitzar diverses presentacions del programa. La primera va tenir lloc a Gènova el 14 de març de 2003, dirigida als mitjans de comunicació generals i als propis habitants de la ciutat. Posteriorment, el 12 de maig de 2003, es va realitzar a Venècia, en el marc de la biennal d'art, la presentació del programa per a la premsa especialitzada. Igualment, es van realitzar, a Milà, presentacions per cada una de les tres temporades temàtiques de la celebració. Cada presentació tenia lloc aproximadament dos mesos abans de l'inici dels diversos actes. L'elecció de Milà per a les presentacions obeïa a la major presència de mitjans de comunicació que no pas a Gènova (Begossi, 2005).

Pel que fa referència a les tipologies de públic a les quals es va dirigir, de forma prioritària, l'esdeveniment, van ser bàsicament tres:

- Ciutadans de Gènova: L'objectiu era la seva participació en els actes; millorar el sentiment de pertinença, valoritzar certs aspectes de la ciutat i fer sentir els propis habitants protagonistes de la construcció de la ciutat. Els instruments utilitzats van ser la presència de material promocional al carrer (especialment banderoles), l'emissió de programes especials a la televisió i ràdio, l'edició de números especials de diaris locals i la difusió de material promocional
- Turisme cultural i familiar: Radi de 250 – 300 km, l'objectiu era motivar una visita a la ciutat i potenciar la imatge de Gènova com a destí turístic. Els instruments utilitzats van ser les campanyes publicitàries (diaris, estacions de bus i de tren), programes especials de televisió, aparició en diaris nacionals, presència en fires i internet.
- Públic interessat en cultura – líders d'opinió: Nivell nacional i, en menor mesura, internacional. L'objectiu era reposicionar la imatge de Gènova, mostrar el canvi de la ciutat en els últims 15 anys, crear una nova identitat i posar de relleu l'excel·lència de la feina feta. Els mitjans de difusió utilitzats van ser publicitat, programes especials de televisió i diaris nacionals, internet i el treball del gabinet de premsa.

En quant al públic general, els canals a través dels quals es va promocionar l'esdeveniment van ser, bàsicament, diaris i revistes, on es van utilitzar tots els formats: anuncis de pagament, *publicity*,

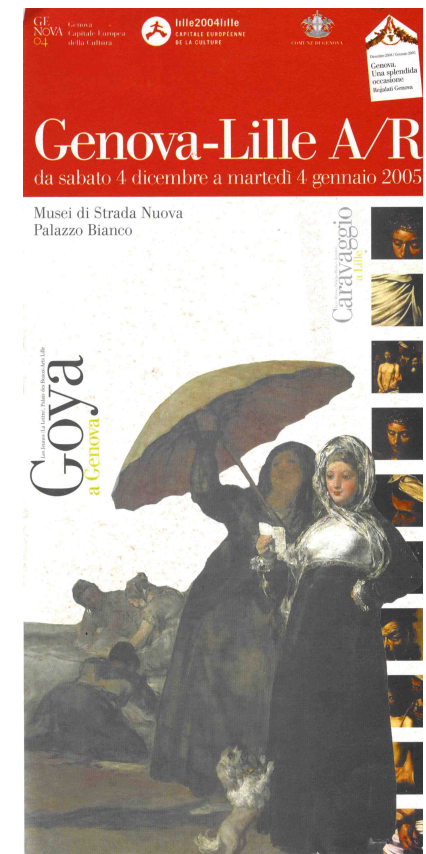
aparició en notícies i edició de monogràfics. Únicament es va apostar per la televisió en moments concrets, especialment a través de programes especials. Aquesta elecció va venir motivada per problemes pressupostaris i perquè no es trobava en la graella televisiva el públic a qui es dirigia la capitalitat (mitjà – alt). També va existir una aposta ferma per internet, amb la creació d'una pàgina pròpia (600.000 visites) i la posada en funcionament de diverses mini-pàgines en webs de diversos mitjans de comunicació (ansa.it i repubblica.it). Igualment, *Genova 2004 srl* va presentar l'esdeveniment en totes les fires culturals celebrades en un àmbit de 250km de Gènova, a més d'aquelles més importants a nivell nacional i internacional (80 presentacions l'any 2003 i 102 el 2004).

A nivell de serveis oferts, hem de destacar la creació del primer servei de *call center* de Gènova, que facilitava informació dels actes de la capitalitat, de l'oferta cultural i turística de la ciutat, a més de permetre la compra d'entrades. La iniciativa, impulsada per *GeNova 04* amb la col·laboració de la Cambra de Comerç, l'Oficina de Turisme de la regió, l'ajuntament i la Federació Italiana d'Agències de Viatges, no va tenir, malauradament, continuïtat un cop acabat l'esdeveniment (Begossi, 2005).

Pel que fa a nivell internacional, la comunicació va passar per la premsa (llista de distribució), les presentacions institucionals, la distribució de material de *GeNova 04* en ambaixades i instituts italians de tot el món, la presència en fires i festivals, una gira pels

països de l'est i pels Estats Units amb la Jove Orquestra Filharmònica de Gènova i un intercanvi de presentacions amb Lille (Capital Europea de la Cultura) i Barcelona (Fòrum Universal de les Cultures) (Begossi, 2005).

En aquest últim punt, però, hem d'afirmar que les repercussions van ser limitades. Tot i existir un conveni firmat entre *GeNova 04*, Lille 2004, el Fòrum Universal de les Cultures i els Jocs Olímpics d'Atenes, tots quatre esdeveniments celebrats el 2004, el cert és que les accions comunes van ser limitades. Únicament les relacions entre Lille i Gènova van ser dignes de destacar: una persona coordinava les dues capitalitats, s'intercanviaven actes i va existir un bescanvi de quadres entre el museu de *Palazzo Bianco* de Gènova (*Ecce Homo* de Caravaggio) i el *Musée des Beaux-Arts* de Lille (*La jove –o la lletera–* de Goya).



Imatge 68.- Tríptic promocional de l'intercanvi de quadres que es va realitzar entre els museus de Lille i Gènova amb motiu de la celebració del 2004 (font: col·lecció personal de l'autor)

Els diversos mitjans utilitzats per difondre la capitalitat van tenir repercussions variables en la població. En el cas de les grans exposicions, la premsa apareixia com a element fonamental per captar públic, seguit, a molta distància, pel material promocional de l'esdeveniment. En canvi, en els actes de caràcter puntual i de lliure accés, el boca – orella hi tenia un paper destacat. Igualment, es va poder comprovar que amb excepció de premsa i boca – orella, la resta de mitjans tenien un paper secundari a l'hora de mobilitzar el públic. En canvi, però, en les enquestes de coneixement de la celebració de la Capital Europea de la Cultura, la televisió era l'element més citat (59.1%), molt per davant de la premsa (35.7%) (Demoskopea, 2004).

#### *Pressupost*

El finançament de *GeNova 04* va procedir, majoritàriament, d'aportacions públiques, principalment de l'Estat i l'ajuntament, però també d'altres administracions locals (província, regió, universitat i port autònom), de recursos comunitaris (Urban II) i de les fundacions bancàries *Cassa di Risparmio di Genova e Imperia* i *Compagnia di San Paolo*.

El pressupost de la celebració va ser de 232 milions d'euros. Aproximadament uns 200 es van destinar a obres físiques, mentre que 32 van ser per a la celebració dels diversos esdeveniments.

Pel que fa a les obres físiques, l'actuació més important va ser la construcció del *Galata – Museo del Mare*, que va suposar una inversió de 19 milions d'euros per a l'edifici i 3'8 milions per al contingut museogràfic. La majoria dels fons van ser públics (11'6 milions d'euros, dels quals 10'2 aportats per la Unió Europea a través del programa Urban) (Masbounji, 2004).

Quant al finançament dels 32 milions de l'esdeveniment, va procedir de les institucions públiques (17 milions d'euros de l'Estat i 3 d'ens locals), de diferents patrocinadors (11 milions) i de la venda d'entrades (2 milions). Pel que fa a les despeses, 21 milions d'euros van ser per actuacions relacionades amb el propi esdeveniment, 7 per promoció i 4 per funcionament administratiu (Consav, 2005).

Es calcula que els impactes de *GeNova 04* van ser de 71 milions d'euros per als esdeveniments monitoritzats (un 3% dels quals generats pels genovesos i el 97% per forans) i de 220 milions d'euros pel conjunt de la celebració. L'estada mitjana dels visitants va ser 1'7 dies, amb una despesa mitjana de 14'05 €/ dia dels genovesos i 84'24 € dels estrangers (Begossi, 2005).

#### *Crítiques a la celebració*

A diferència del que va succeir durant la celebració de la cimera del G8, la Capital Europea de la Cultura pràcticament no va aixecar cap

veu crítica durant la seva celebració. Entre les causes que podrien explicar aquesta situació cal esmentar el fet que, a diferència del que havia passat amb els anteriors esdeveniments (Mundial de Futbol, Exposició Internacional), la preparació de la capitalitat es va fer tenint present l'opinió de la població. Concretament, els responsables de la programació van consultar dues-centes associacions de la ciutat, que van actuar d'intermediàries entre els responsables del projecte i la ciutadania. A més, el diàleg entre les associacions i l'organització de l'esdeveniment va començar molt aviat, el 25 de maig de 2002 (Venito, 2004).

L'actuació dirigida a les associacions es va complementar amb accions enfocades directament a la població, principalment via els mitjans de comunicació, a través dels quals es va proposar a la població que aportés idees per a la celebració. La voluntat era que tothom pogués participar en la creació de la programació de *GeNova 04*. En total, gràcies a aquesta iniciativa, es van recollir unes 1.100 propostes. Una xifra que pot ser considerada elevada.

Les poques crítiques existents es van centrar en aspectes molt concrets. Així, durant la celebració, només van existir crítiques puntuals, especialment per l'elevat preu de determinats actes (l'organització es defensà afirmant que un número important d'actes eren gratuïts). També hi va haver alguna manifestació de comerciants que es queixaven dels efectes de la celebració en els seus comerços (la celebració de determinats actes obligava a tallar,

puntualment, alguna via). Una tercera crítica va ser la d'acusar els organitzadors de l'esdeveniment de precipitació en la realització de la quarantena d'actuacions infraestructurals relacionades amb la capitalitat. De fet, la majoria d'obres es van començar a executar l'any 2003, per la qual cosa només es van poder abordar actuacions superficials.

Una altra crítica, curiosa, va venir del paper predominant que suposadament donava l'organització a l'equip futbolístic de la Sampdoria, en detriment del Genoa. Per últim, es podrien destacar algunes veus crítiques amb el cost de la celebració, que la consideraven "inútil i una oportunitat perduda" (Sgarbi, 2003). Per tant, en conjunt, les crítiques a *GeNova 04* van entrar dins del que es podria considerar com normal, sense que obtinguessin un ressò excessiu.

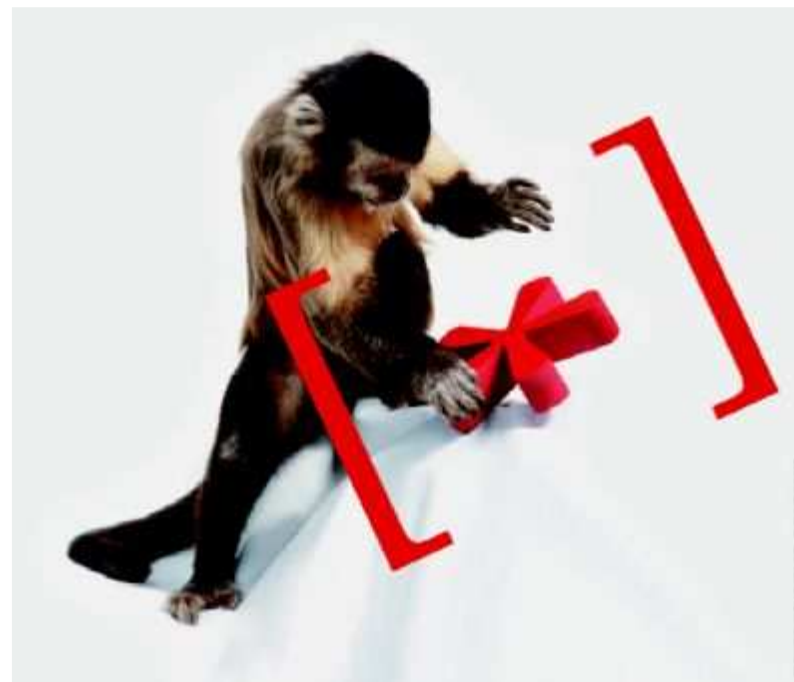
Significativament, però, el número de crítiques va ser major un cop clausurat l'esdeveniment, especialment en el moment de la presentació del balanç final de la celebració. En aquell moment, diferents professionals i personalitats destacades van criticar, amb un relatiu ressò en la premsa, algunes de les xifres finals de la celebració.

Així, una de les crítiques més recurrents feia referència a la qualitat dels indicadors. Es considerava que les xifres finals no s'adaptaven al context. Un exemple fou l'afirmació que la presència de turistes a

Gènova havia augmentat un 2% anual entre els anys 2000 i 2004, sense comparar-ho amb les dades globals d'Itàlia (Palmer, 2004). Per tant, no quedava clar fins a quin punt Gènova 2004 havia representat un augment diferenciat o un seguiment de la tendència general. De fet, són diversos els autors que afirmen que la celebració del 2004 va suposar un augment modest en el número de turistes i en el consum cultural (Guala, 2007, pàg. 148).

També va ser motiu de crítica el fet que algunes mostres no aconseguissin els objectius esperats. Un exemple fou *Arti & Architettura*, una de les tres grans mostres de la celebració, que esperava 70.000 visitants (*Il secolo XIX*, 31 gener de 2004). L'exposició pot ser considerada el gran fracàs de la capitalitat, ja que finalment només va rebre 49.092 visites. La seva temàtica i innovació, a la qual el públic hi estaria poc acostumat, van ser apuntades com a principals causes de la situació.

Ara bé, la crítica més important va ser la referent a la comptabilització del número de visitants. Existeixen certs dubtes entorn a la xifra oficial de 2.800.000 visitants en els actes de *GeNova 04*, ja que aquesta xifra resultaria de la suma dels bitllets venuts pels actes relacionats amb l'esdeveniment i també de les presències gratuïtes a les diverses activitats (fet difícil d'estimar, especialment en els actes a l'aire lliure). A més, s'inclouïa com a visitants de la celebració del 2004 el públic d'actes ja desenvolupats anualment a la ciutat.



Imatge 69.- El Festival della Scienza, que se celebra anualment a Gènova amb gran èxit de públic (uns 250.000 visitants), va ser una de les activitats habituals que es van englobar en el balanç de resultats de la celebració del 2004 (font: [www.festivalscienza.it](http://www.festivalscienza.it))

El mateix es pot dir de l'estimació oficial de l'augment de visitants als museus municipals o estatals, que van passar de 200.000 de mitjana durant els anys noranta a 220.000 el 2003 i 400.000 el 2004. L'augment és important, però no es mencionava enlloc que durant l'any 2004 van reobrir molts museus anteriorment tancats

per reformes, fet que va generar un efecte novetat al que es podria atribuir part de l'augment de visitants.

En resum, un conjunt de crítiques importants, però que tendeixen a ser les habituals en un bon nombre d'esdeveniments puntuals. Un fet que hauria de portar el conjunt d'organitzadors d'aquest tipus de celebracions a plantejar-se una major honestedat en la presentació de les memòries.

#### *Principals repercussions*

Les repercussions de la celebració de *GeNova 04* van tenir efecte, principalment en tres àrees: turisme, premsa i imatge de ciutat.

A nivell de turisme, la capitalitat va suposar un fort impuls, ja que va comportar la posta en marxa de diverses iniciatives, habituals en altres ciutats, però mai experimentades a Gènova. Malauradament, moltes de les actuacions més innovadores no van tenir continuïtat un cop clausurat l'esdeveniment.

Concretament, la capitalitat va suposar una oportunitat per donar a conèixer la ciutat a altres països. Així, el *Tavolo Permanente di Promozione della Città*, format per ajuntament, província, Cambra de Comerç i oficina de turisme, així com la participació puntual d'altres agents (*Fira, Palazzo Ducale o Porto Antico*, entre altres) va portar a terme diverses accions a l'estranger. Per exemple, durant

l'any 2004, es van realitzar trenta-tres accions, entre fires, tallers o presentacions, que van tenir lloc a disset països i vint ciutats italianes. Durant l'any 2003 les accions havien tingut lloc en seixanta-quatre països (Begossi, 2005).

La repercussió més visible de l'actuació de la Taula va ser el fet d'aconseguir que el número d'aparicions de Gènova en els catàlegs dels majoristes turístics augmentés un 56'0%, les arribades en un 17'4% i les presències en prop del 9'8%. En les mateixes dates, les arribades a Itàlia van baixar un 1'0%, mentre a la regió de la Ligúria disminuïen en un 2'3% les arribades i un 4'7% les pernотacions.

Igualment és interessant ressaltar el fet que la Regió va organitzar tot un seguit d'actes amb motiu de la capitalitat. Les celebracions van tenir lloc sobretot a Gènova, però també a altres ciutats de la regió. Localitats com Savona, Sarzana o la Spezia van acollir diverses exposicions, concerts o activitats relacionades amb la Capital Europea de la Cultura. Una actuació que va servir per difondre la celebració, però també per reforçar el paper de Gènova com a capital regional.

També cal destacar, tot i que no es disposa de dades concretes, que entre els resultats positius de la celebració hi va haver el reforç del posicionament de la ciutat com a seu de fires i congressos (Comune di Genova, 2006).



Un segon camp en què els impactes van ser importants fou 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 homogènia, entre la premsa local i nacional. La premsa internacional va generar un 15% dels articles. Unes xifres que va superar les expectatives de l'organització (Begossi, 2005).

Finalment, un tercer camp amb repercussions sobre la ciutat i la seva imatge va ser el dels estudis. Per preparar la capitalitat cultural l'organització va encarregar dos estudis, inexistents fins aquell moment, de temàtica sociològica i econòmica.

El de temàtica sociològica, encarregat a l'empresa Demoskopea de Milà, analitzava la imatge de la ciutat (Demoskopea, 2004). Entre els resultats que va oferir l'enquesta figurava que en línies generals els genovesos eren vistos pels italians com acollidors, simpàtics, cultes i orgullosos de la seva ciutat, però també avars, poc generosos i reservats. Sobre aquesta base es va realitzar un estudi de clúster que apuntava que la imatge imperant era la dels genovesos desconeguts però sense perjudicis (38'7%), seguida, de molt a prop, per la imatge dels genovesos estereotipats (29'4%). Curiosament, la millor imatge de Gènova es donava al sud d'Itàlia, i la pitjor en el nord-oest italià.

Entre els resultats que exposaven els diversos estudis també hi havia el fet que els que havien visitat Gènova durant el 2004 havien reconegut que la ciutat havia fet un salt endavant i un 32% afirmava haver trobat una ciutat sorprenent, millor que les seves expectatives. També s'apuntava que la capitalitat resultaria beneficiosa a nivell cultural i de turisme, però que no aportaria beneficis tangibles en camps com els serveis, l'allotjament o la cordialitat dels ciutadans amb els visitants (Consav, 2005).

Finalment, l'estudi també va permetre conèixer l'impacte que la celebració havia tingut entre els ciutadans. Es va calcular el grau de coneixement de *GeNova 04* entre el públic italià, que va passar del 18% el setembre de 2003 al 42'8% l'abril de 2004. Aquest coneixement era més alt a les regions del nord-est d'Itàlia (55'8%) que al sud (35'6%) (Consav, 2005).

Pel que fa a la segona tipologia d'estudis, els de temàtica econòmica, l'encarregada de portar-lo a terme va ser l'empresa Consav de Gènova i va analitzar el nombre de visitants que havia tingut la ciutat i quant havien gastat. Segons l'estudi, la despesa mitjana dels visitants no genovesos va ser de 81 euros dia i la durada de la visita de 1'7 dies. En total es va calcular que, amb una assistència de 2.835.960 persones, la celebració havia generat unes repercussions d'aproximadament 150 milions d'euros, per a una inversió total en cultura de 72 milions d'euros.

Aquests càlculs es van realitzar sobre la base que la majoria de visitants de les grans mostres procedien de fora de Gènova (63% per a l'exposició *Rubens*). En les exposicions de menor grandària la presència d'habitants de Gènova era més important (*Mandylor*: 73%; *Chagall* 63%). En tots els casos, el número de visitants que procedien de Gènova o el seu radi d'influència més immediat (250km) era superior al 50%. El número de visitants procedents de l'estranger era escàs i únicament en la mostra *Rubens* (7%) i *Chagall* (5%) s'aconseguia arribar a valors representatius. Pel que fa a les edats, en les exposicions abundava el públic de 45-65 anys, mentre que als concerts i festivals el públic jove era majoritari. Per tant, la majoria d'actes organitzats no van aconseguir mobilitzar públic de fora de Gènova.

En línies generals es va concloure que la imatge de Gènova havia millorat gràcies a la celebració de la Capital Europea de la Cultura tot i que les millores van ser poc rellevants, ja que la majoria d'indicadors, tot i ser positius, apuntaven uns impactes allunyats dels possibles resultats òptims.

No obstant aquests resultats, els dos estudis van servir perquè Gènova disposés d'indicadors que permetessin iniciar un procés de reflexió sobre la imatge projectada. Un procés que, com es veurà més endavant, tindria repercussions en l'estratègia que seguiria la ciutat a partir d'aquell moment.

#### *Post GeNova 04*

Oficialment, la societat *GeNova 2004 SpA* va deixar d'actuar amb la finalització de la capitalitat cultural, tot i que legalment va continuar existint fins l'any 2006, moment en què va presentar el balanç final de la celebració. A partir de llavors, tot el patrimoni i les responsabilitats de l'associació van passar a mans l'ajuntament. Malgrat aquesta desaparició formal, *GeNova 04* va llegar alguns èxits importants, que analitzarem a continuació.

En primer lloc, a nivell de renovació física, la celebració va suposar canvis importants en la ciutat. En aquest sentit, es considera que la celebració del 2004 pot ser vista com la conclusió del llarg procés de renovació urbana iniciat als anys vuitanta (Comune di Genova, 2002a; Guala, 2004). Aquesta previsió es basava en diversos aspectes:

- les millores en l'accessibilitat al centre històric (quatre noves estacions de metro i nous aparcaments)
- la finalització de la recuperació de la zona de via Prè, del Ghetto i d'altres espais emblemàtics centrals, que haurien d'actuar de motor del canvi
- la instal·lació al centre històric d'estudiants i famílies que diversificarien el mix social
- la finalització de les intervencions a l'àrea sud (San Lorenzo)
- les millores socials i comercials que afavoririen el retorn a l'àrea central de part dels habitants de l'aglomeració.

En total, es calcula que les actuacions realitzades l'any 2004 haurien fet que la xifra invertida al centre històric entre 1992 i 2004 fos superior als 500 milions d'euros (Comune di Genova, 2002a).



Imatge 70.- Tot i la forta inversió realitzada en el centre històric, resten encara diverses intervencions físiques i socials per realitzar (font: genovaurbanlab.urban2genova.it)

Més enllà de les actuacions físiques, la capitalitat cultural va suposar millores en la percepció de la ciutat i va ajudar a canviar la imatge que els italians tenien de Gènova. En aquest sentit, la vocació turística de Gènova en va sortir reforçada. A nivell

anecdòtic, val la pena assenyalar que la marca de la Capital Europea de la Cultura, GeNova, seguia vigent l'any 2008 com a marca del turisme de la ciutat. Una mostra del ressò aconseguit l'any 2004, que es va creure convenient aprofitar per a la promoció de la ciutat.



Imatge 71.- Com es pot observar, la marca de turisme de Gènova guarda moltes similituds amb la de la Capital Europea de la Cultura del 2004 (Font: col·lecció personal de l'autor).

De fet, l'aposta de la ciutat pel turisme és relativament recent, tot i que amb un clar ascens. Així, mentre amb anterioritat a l'any 2000 les presències eren escasses (644.560), l'any 2006 s'havien més que doblat (1.355.614). Les celebracions del 2004, però, no van representar un salt excessiu, sinó que van reforçar la tendència existent. Així, l'any 2005, en comparació amb el 2003, les estades només van augmentar en un 3%, arribant a les 1.230.123 persones (Turismo Genova, 2007).

Ara bé, els augments aconseguits en el número de visitants no es poden destriar completament dels produïts en el turisme a nivell europeu, sovint amb xifres similars als valors assolits a Gènova

(Palmer, 2004). Per tant, cal contextualitzar els augments i ser conscients que el creixement de les arribades de turistes a Gènova, tot i importants, no deixen de ser habituals en altres contextos. Una mostra de la necessitat de la ciutat de potenciar aquesta àrea si realment la vol convertir en un dels fonaments de la seva economia.

De fet, ja s'han realitzat els primers canvis en aquesta línia. Un dels més visibles és la potenciació i la millora de la coordinació entre les oficines de turisme locals i provincials, realitzat amb posterioritat a la celebració de la Capital Cultural Europea (vegeu fitxa G05).

Un altre exemple del canvi són els visitants anuals als museus; entre 1996 i 1999 no arribaven als 200.000 visitants, entre 2000 i 2003 se situaven al voltant dels 220.000. L'any 2004 es farà el gran salt, fins als 410.793 visitants (en gran part per la reobertura de diversos museus tancats per reformes). La xifra es consolidarà i el 2005 els museus municipals rebrien 382.036 visitants i el 2006, 402.916 (xifres fins al mes de novembre) (ATL Genovese, 2006). Una mostra del potencial dels museus de la ciutat.

De fet, la celebració del 2004 va suposar canvis importants a nivell d'equipaments museístics. Ara bé, la renovació del sistema va ser possible, majoritàriament, a través de fons externs a la ciutat; el govern municipal només va pagar, en conjunt, el 13% dels costos de renovació dels museus. Concretament la distribució de les despeses va ser la següent:

### COSTOS TOTALS I PER ADMINISTRACIONS DE LES ACTUACIONS DE GENOVA04 EN MUSEUS

Equipament	Cost total	Finançament Ajuntament	Altres finançadors
<i>Castello d'Albertis</i>	5.598.000	5.000.000	Regió
<i>Musei di Strada Nuova</i>	16.600.000	0	Ministeri i Compagnia di San Paolo
<i>Museo del Risorgimento</i>	900.000	0	<i>Compagnia di San Paolo</i>
<i>Wolfsoniana</i>	300.000	0	Regió Ligúria
<i>Galleria d'Arte Moderna</i>	200.000	0	Estat dins <i>GeNova 04</i>
<i>Galata – Museo del Mare</i>	23.241.000	773.000	Urban II, Compagnia di San Paolo i Porto Antico SpA
<i>Museo d'Arte Orientale</i>	215.000	0	Estat dins <i>GeNova 04</i>
<i>Museo di Sant'Agostino</i>	300.000	0	Estat dins <i>GeNova 04</i>
<i>Museo Navale di Pegli</i>	375.000	375.000	-
<i>Museo Giacomo Dorio</i>	1.200.000	0	Estat dins <i>GeNova 04</i>

Font: elaboració pròpia a partir de Comune di Genova, 2006, pàg. 106

Algunes de les renovacions realitzades van implicar el tancament parcial dels museus en els anys anteriors. També van fer possible que museus tancats des de feia anys reobrissin les seves portes l'any 2004 o en els anys següents. Els anys 2004 i 2005 la ciutat va inaugurar o reobrir els següents museus:

Abril 2004	<i>Castello d'Albertis</i>
Maig 2004	<i>Musei di Strada Nuova</i>
Juliol 2004	<i>Galata – Museo del Mare</i>
Juliol 2004	<i>Museo della Lanterna</i>
Novembre 2004	<i>Galleria d'Arte Moderna</i>
Juny 2005	<i>Museo del Risorgimento</i>
Desembre 2005	<i>Wolfsoniana</i>

L'actuació en el camp museístic va anar més enllà de les millores físiques i va propiciar la creació de les bases per a una millor gestió del patrimoni de la ciutat. En aquest sentit, l'any 2005 es van posar en marxa diverses actuacions per reordenar els museus de la ciutat, especialment a partir de la creació de *Genova Musei* (vegeu fitxa G06). L'actuació, prevista des de l'any 2002, va permetre una major coordinació entre els diversos museus, tot mantenint la seva independència.

A més, cal destacar que a diferència del que es produí en altres ciutats, les partides pressupostàries destinades a la cultura no van disminuir un cop passada la celebració del 2004, sinó que es van

mantenir en valors similars (despesa neta en cultura per resident) (Comune di Genova, 2006):

2002	41'91 €
2003	44'94 €
2004	42'19 €
2005	43'77 €

La despesa corrent destinada a la cultura també es va mantenir estable, encara que en uns valors entorn a 25 milions d'euros (un 3'5% de la despesa total municipal). Concretament, les despeses de caràcter cultural es van dividir, l'any 2005, en les següents partides: 27% biblioteques, 36% museus, 11% *Palazzo Ducale*, 16% teatres, 5% espectacles i 5% polítiques culturals. A més, s'ha de tenir present que les despeses finals en cultura tendeixen a ser superiors a la xifra municipal pressupostada, ja que generalment, l'ajuntament únicament finança entorn a un terç de les activitats, mentre els dos terços restants van a càrrec de patrocinadors i espònsors (Comune di Genova, 2006).

Finalment, hem d'apuntar que la celebració de la Capital Europea de la Cultura també va tenir impactes importants en la governança. Així, l'any 2004, l'alcalde de Gènova va proposar, per segona vegada la creació d'un *Comitato per lo Sviluppo*. L'objectiu era afavorir la continuïtat dels efectes positius de la celebració del 2004. Aquest segon intent sí que arribà a bon port (el primer havia

estat l'any 2001, després de la *conferenza strategica* d'on havia sorgit el Pla Estratègic, però no ha reeixit).

Aquest Comitè, sense capacitat legislativa, es va pensar com un fòrum d'opinió. Està format per l'alcalde de Gènova, el president de la província, a més dels màxims representants del port, la Universitat, la Cambra de Comerç, l'Associació d'Empresaris, els tres principals sindicats de la ciutat, representants dels artesans i de la Fundació que agrupa les obres de caire social. L'any 2007, el Comitè continuava reunint-se, amb periodicitat pròxima a la mensual, per abordar temes diversos referents a la ciutat (Lagomarsino & Gabrielli, 2007, pàg. 13).

Per tant, tot i algunes millores evidents, podem considerar que la celebració de la Capital Europea de la Cultura l'any 2004 es va saldar amb actuacions importants per a la ciutat, tot i que l'impacte generat va ser limitat en el temps. Així, en certa manera, la celebració del 2004 va suposar la repetició del model de l'Exposició Internacional del 1992, encara que el fet de partir d'una base superior (número de visitants, serveis, equipaments, renovació urbana), va suposar uns impactes majors (Guala, 2004).

En conclusió, en línies generals, podem considerar que si bé les actuacions físiques engegades per la capitalitat han tingut, a posterioritat, un ús interessant i alguns cops superiors als previstos, no es pot dir el mateix ni de les activitats puntuals organitzades

durant el 2004, ni de la imatge generada. Els actes organitzats dins de la celebració van funcionar únicament en part, amb algunes decepcions importants (Guala, 2007). Igualment, la imatge generada, tot i tenir, aparentment i segons les enquestes realitzades per la capitalitat, unes repercussions importants, no sembla que hagi aconseguit fer-se un lloc en l'imaginari col·lectiu. Per tant, un balanç mitigat de la celebració.

## Font

Castellano, Anna (2004) "Genova 2004" *Fondazione informa. Periodico culturale* any VI, núm. 3, pàg. 24

Comune di Genova (2002a) "Libro uno. Bilancio 1999 – 2001 e prospettive" a Comune di Genova *Piano della città di Genova. Dalla conferenza strategica al 2004, 2010* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2002b) "Libro due. Quadro degli obiettivi e delle principali azioni" a Comune di Genova *Piano della città di Genova. Dalla conferenza strategica al 2004, 2010* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2002c) "Libro tre. Libro dei fatti, dati e immagini" a Comune di Genova *Piano della città di Genova. Dalla conferenza strategica al 2004, 2010* Genova, Comune di Genova

Comune di Genova (2006) "Arte e cultura. La memoria e il futuro" a Comune di Genova *Rapporto annuale 2005* Genova, Comune di Genova pàg. 100 – 115

- Consav (2005) *Valutazione delle ricadute economiche per la città derivanti dall'insieme di eventi riconducibili a "Genova capitale europea della cultura 2004". Risultati finali* Document policopiat
- Da Molo, Enrico (dir.) (2004) *Genova 04 Capitale Europea della Cultura* Document policopiat
- Demoskopea (2004) *Genova Capitale Europea della Cultura. Fase quantitativa – 4a wave* Document policopiat
- Gastaldi, Francesco (2004a) "Strategie urbane dopo il 2004" *Il giornale dell'architettura* any 3, núm. 24
- Gastaldi, Francesco (2004b) "Genova: la difficile transizione verso un'economia a piú vocazioni" *Equilibri* núm. 1
- Gastaldi, Francesco (2004c) "Rigenerazione e promozione urbana a Genova: dal piano della città a Genova città europea della cultura" a Fedeli, Valeria & Gastaldi, Francesco (eds.) *Pratiche strategiche di pianificazione* Milano, Franco Angeli pàg. 65 – 79
- Guala, Chito (2004) "Genova 2004, bilancio di un anno" *Il giornale dell'architettura* any 3, núm. 24
- Guala, Chito (2007) *Mega Eventi. Modelli e storie di rigenerazione urbana* Roma, Carocci editore
- Lagomarsino, L. & Gabrielli, B. (2007) *Ricerca Miur. Pensare la città contemporanea. Rapporto locale Genova* Genova, Unità di ricerca dell'Università di Genova
- Masbounji, Ariella (dir.) (2004) *Penser la ville par les grands événements*. Gênes Paris, éditions de la Villette.
- Palmer, Robert (2004) *European Cities and Capitals of Culture* Brussels, European Commission
- Pericu, Giuseppe (1998?) *Goals for Genoa 2004* Genova, Genova 2004 committee
- Pericu, Giuseppe (2003) "Intervista con il sindaco di Genova" *In Europa, rivista di studi e di iniziative europea* any XII, núm. 1, pàg. 13
- Pellizzetti, Pierfranco (2003) "2004. non rifare Bologna" *Genova impresa. Bimestrale di informazione economica, politica e culturale* Edició especial pàg. 40
- Sgarbi, Vittorio (2003) "il contro 2004" *Genova impresa. Bimestrale di informazione economica, politica e culturale* Edició especial pàg. 39
- Ufficio Consiglio Comunale – Comune di Genova (2005) *Atti del convegno "Genova 2004 – 2006. Un bilancio per il futuro" Gènova, 16 maig de 2005. Palazzo Ducale – Salone del Maggior Consiglio* Genova, Comune di Genova
- Venito, Salvatore (2004) *Genova 2004, in viaggio con le associazioni* Genova, de Ferrari
- Carrea, Alessandra (dir.) (2003) *2004: Journey in Liguria. The Regione Liguria for 2004* Genova, regione Liguria – Fondazione Regionale Cristoforo Colombo Document promocional
- Genova 04 (2004) *Galata Museo del Mare* Genova, Genova 04 Document promocional
- Genova 04 (2004) *Genova. Una splendida occasione* Genova, Genova 04 Document promocional

Genova 04 (2004) *18 dicembre 04. Percorso di festa in 6 tappe*  
Genova, Genova 04 Document promocial

Genova 04 (2004) *Genova – Lille A/R* Genova, Genova 04  
Document promocial

Genova 04 (2004) *Genova – Lille A/R da sabato 4 dicembre a  
martedì 4 gennaio 2005* Genova, Genova 04 Document  
promocial

Genova 04 (2004) *Genova strade aperte* Genova, Genova 04  
Document promocial

Genova 04 (2004) *Attraversare Genova* Genova, Genova 04  
Document promocial

Genova 04 (2004) *Percorsi di Architettura contemporanea e Design  
a Genova*, Genova 04 Document promocial

Genova 04 (2004) *Novembre – dicembre* Genova, Genova 04  
Document promocial

Genova 04 (2004) *Genova Capitale Europea della Cultura* Genova,  
Genova 04 Document promocial

Genova 04 (2004) *Urban reGENeration* Genova, Genova 04  
Document promocial

[www.genova-2004.it](http://www.genova-2004.it) (diverses vegades entre 2003 i 2005)

[www.cina-genova2006.org](http://www.cina-genova2006.org) (20/02/2007)

[www.genovaurbanlab.it](http://www.genovaurbanlab.it) (12/03/08)

[www.portoantico.it](http://www.portoantico.it) (12/03/08)

[www.comune.genova.it](http://www.comune.genova.it) (12/03/08)

[civis.comune.genova.it/uc5\\_web/interna.php?codp=GEC\\_PUC](http://civis.comune.genova.it/uc5_web/interna.php?codp=GEC_PUC)  
(28/06/07)

[www.turismo.comune.it](http://www.turismo.comune.it) (19/03/08)

[www.palazzoducale.genova.it](http://www.palazzoducale.genova.it) (19/03/08)

[www.rolliestradenuove.it](http://www.rolliestradenuove.it) (19/03/08)

Entrevista amb Alessio Cardullo. Publicitat. *Genova Capitale  
Europea della Cultura*. 17/12/04

Eleonora Errico. Responsable premsa. *Genova  
Capitale Europea della Cultura*. 17/12/04

Marco Galeotti. Cap de màrqueting. *Genova Capitale  
Europea della Cultura*. 16/12/04

Fabiana Magrì. Premsa. *Genova Capitale Europea  
della Cultura*. 17/12/04

Carme Pastor. Premsa. *Genova Capitale Europea  
della Cultura*. 17/12/04





## 1.- Presentació

*Genova Musei* és l'organisme municipal encarregat de coordinar els diversos equipaments museístics de Gènova, siguin de titularitat municipal, estatal o privada. També té per missió la coordinació d'algunes activitats que depenen dels diversos centres (comunicació i oferta educativa, entre altres).

Actualment, *Genova Musei* és responsable de 28 museus, la majoria dels quals de titularitat municipal. Per tant, és l'organisme que agrupa la immensa majoria de centres i resulta un actor de primer ordre en l'entramat museístic de la ciutat.

Internament, els museus es divideixen en cinc temàtiques: mar, art, cultures del món, ciència i natura i història i arqueologia. A més, l'organisme és l'encarregat de gestionar el Centre de Documentació sobre la Història i la Imatge de Gènova, el Centre especialitzat en Teixits, les biblioteques especialitzades, els palaus de via Garibaldi (*Strada Nuova*) i les diverses activitats didàctiques dels serveis museístics. Concretament, els vint-i-vuit museus que formen *Genova Musei* són els següents:

### Museus d'art:

- Municipals
  - *Palazzo Rosso*
  - *Palazzo Bianco*
  - *Palazzo Tursi*
  - *DVJ Damasco Velluto Jeans*
  - *Museo di Sant'Agostino*
  - *Museo del Tesoro della Cattedrale di San Lorenzo*
  - *Galleria d'Arte Moderna*
  - *Museo Raccolte Frugone*
  - *Museo Giannettino Luxoro*
  - *Museo d'Arte Contemporanea Villa Croce*
- Estatals
  - *Palazzo Spinola*
  - *Palazzo Rale*
- Privats
  - *Museo dell'Accademia Ligustica di Belle Arti*
  - *Museo di Palazzo del Principe*
  - *Museo Diocesano*
  - *Wolfsoniana*
  - *Museo Luzzati*

- *Museo della Stampa*

#### **Museus del mar:**

- o Municipals
- *Galata – Museo del Mare*
- *Museo Navale*

#### **Museus de cultures del món**

- o Municipals
- *Castello D'Albertis - Museo delle Culture del Mondo*
- *Museo d'Arte Orientale Edoardo Chiossone*
  - o Privat
- *Museo del Jazz*

#### **Ciència i natura**

- o Municipal
- *Museo Civico di Storia Naturale Giacomo Doria*
  - o Privat
- *Museo dell'Antartide*

#### **Museus d'Història i arqueologia**

- o Municipals
- *Museo di Archeologia Ligure*
- *Museo del Risorgimento*
- *Museo di Storia e Cultura Contadina*

En un primer moment, la gestió d'aquests museus es realitzava de manera descentralitzada, però des de l'any 2004, coincidint amb la celebració de la Capital Europea de la Cultura, es va apostar per un canvi en el model de gestió dels equipaments culturals. Concretament, es va decidir crear una unitat central que gestionés els pressupostos i la comunicació dels diferents museus, tot mantenint l'estructura i autonomia de cada centre. Les mesures finalment es van posar en pràctica l'any 2005, moment en el qual es creà formalment *Genova Musei*.

Els equipaments que gestiona l'entitat són extremadament variats, no només en temàtica, sinó en grandària, història o emplaçament. Una bona aproximació a aquesta diferència és la que ofereixen les xifres de visitants (dades en milers):

#### **VISITANTS ANUALS ALS PRINCIPALS MUSEUS DE GÈNOVA**

Equipament	97	98	99	00	01	02	03	04	05
<i>Palazzo Bianco (1)</i>	17	14	15	26	22	16			
<i>Palazzo Rosso (2)</i>	29	24	15	30	30	30	27	142	106
<i>Museo Archeologico</i>	16	15	17	13	23	20	18	9	19
<i>Museo Navale</i>	3	3	3	4	2	2	2	7	6
<i>Museo di Scultura</i>	11	10	8	17	21	24	15	13	16
<i>Museo di Storia e Cultura Contadina</i>	2	2	2	4	4	3	3	3	2

<i>Villa Grimaldi</i>	7	6	6	7	7	10	8	9	8
<i>Museo Risorgimento</i>	5	6	7	11	12	11	10	10	13
<i>Museo di Arte Orientale</i>	3	3	5	8	4	12	11	9	13
<i>Museo Luxore</i>	2	1	2	4	2	2	2	3	3
<i>Museo del Tesoro</i>	16	13	7	10	10	10	8	12	9
<i>Museo di Storia Naturale</i>	44	42	35	51	35	38	35	39	35
<i>Museo di Arte Contemporanea</i>	7	8	10	8	8	10	13	34	26
<i>Padiglione del Mare (3)</i>			34	35	49	77	42	83	88
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>147</b>	<b>166</b>	<b>228</b>	<b>229</b>	<b>265</b>	<b>194</b>	<b>373</b>	<b>344</b>

(1) L'any 2003 *Palazzo Bianco* va estar tancat per restauració.

(2) Des de 2004, les dades de *Palazzo Bianco* i *Palazzo Rosso* s'ofereixen conjuntament, ja que les dues estructures s'han integrat

(3) Museu originàriament situat al *Magazzini del Cotone* (espai recuperat l'any 1992) va néixer el 1996 de la col·laboració entre públic i privat i és el nucli del que posteriorment serà *Galata – Museo del Mare* (inaugurat el 2004). L'any 2003 el museu va estar parcialment tancat pel seu trasllat a la nova seu.

Font: Guala, 2007, p. 151

Igualment, també existeix una important variabilitat en l'emplaçament elegit. Els vint-i-vuit museus gestionats per *Genova Musei* es reparteixen per tot el terme municipal de la ciutat, amb una especial presència en tres nuclis: el centre històric de Gènova, Pegli (nucli situat a 10 quilòmetres a l'oest del centre) i Nervi (a 15 quilòmetres a l'est del centre). Una repartició extensa, que dificulta la coordinació d'algunes iniciatives, però que al mateix temps, és un element afegit en la capacitat d'influir sobre el territori.

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció dels diversos museus de la ciutat per part de *Genova Musei* va suposar un canvi radical respecte a la situació existent. Anteriorment, cada museu de la ciutat era una estructura completament independent de les altres i per tant, realitzava, tot sovint amb uns recursos limitadíssims, la seva pròpia promoció. En canvi, *Genova Musei* disposa d'uns mitjans majors, ja que federa els recursos existents per encarar una promoció més àmplia.

Com hem apuntat en la introducció, *Genova Musei* basa la seva promoció en agrupacions de diversos museus tot seguint criteris de proximitat temàtica i física. La promoció temàtica es dirigeix, sobretot, a persones interessades en un tema específic. En ella, els museus s'agrupen segons les cinc categories enumerades en la introducció: art, mar, cultures del món, ciència i natura i història.



Imatge 72.- Diversos exemples de tríptics editats per *Genova Musei* per promocionar els seus museus. En el sentit de les agulles del rellotge: tríptic general de tots els museus; tríptic de museus agrupats per territoris (Strada Nuova, on se situen els principals museus de la ciutat, Nervi i Pegli), tríptic amb els museus agrupats per temes (Museus de les cultures del món) i tríptic individual d'un museu (*Museo d'Arte Orientale*) (font: col·lecció personal de l'autor)

Pel que fa referència a la promoció basada en l'emplaçament, les categories són tres: Centre, Pegli i Nervi. La promoció segons l'emplaçament busca arribar als residents (promoció basada en la proximitat) i als turistes (federa oferta per afavorir un desplaçament que difícilment es realitzaria per visitar un únic museu).

Per cada una de les categories *Genova Musei* ha realitzat un tríptic informatiu, que presenta i emplaça cada museu de l'àrea. A més, periòdicament, s'organitzen activitats puntuals de promoció: edició de tríptics, *publicity* o presència al carrer, en funció de la importància i ressò que pot obtenir la celebració.

A part d'aquestes activitats, *Genova Musei* també ha realitzat un important esforç per iniciar activitats promocionals individuals, de cada museu, per acontentar així els seus responsables i evitar crítiques de favoritisme cap a determinats centres. En aquest sentit, val la pena assenyalar la creació, per cada un dels vint-i-vuit museus, d'una pàgina web pròpia on els responsables de cada equipament poden penjar la informació que creguin oportuna.

Ara bé, tot i aquesta voluntat generalista, *Genova Musei* promociona de manera prioritària una sèrie d'equipaments, que es considera que són els que han d'actuar com a motor de la ciutat. Concretament, aquest centres són els següents:

*Musei di Strada Nuova*

*Galleria d'Arte Moderna*  
*Galata – Museo del Mare*  
*Castello d'Albertis*  
*Museo d'Arte Orientale – Edoardo Chissone*

Aquests museus disposen, a més a més de la promoció anteriorment esmentada, de tríptics personificats, així com d'accés prioritari a diversos tipus de campanyes de comunicació: cartells, publicitat estàtica, publicitat en els mitjans de transport, anuncis de pagament o aparició en publicitat de caràcter turístic.

Finalment cal fer esment que a diferència d'altres organismes, *Genova Musei* ha renunciat a qualsevol forma de comunicació que difongui el seu paper com a ens, per centrar-se exclusivament en la promoció dels museus. Aquesta aposta ha estat reconeguda amb diversos premis, el més important dels quals el del Touring Club Italià.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

Una segona actuació prioritària desenvolupada per *Genova Musei* és la captació de nous públics. En aquest sentit és important recordar el fort augment del número de visitants del conjunt de museus de la ciutat, que han passat de 158.400 visitants l'any 1996 a 402.916 l'any 2006 (xifres fins al mes de novembre) (ATL

Genovese, 2006). Un salt enorme, en gran part motivat per l'obertura o reobertura de nous equipaments

Malgrat aquest impuls produït per les inauguracions, la voluntat de la ciutat és que l'augment de visitants continuï en els propers anys. Per aquest motiu, *Genova Musei* ha posat en marxa diverses iniciatives per a captar públic.

Una de les actuacions més visibles és la creació de dues noves modalitats d'entrada. La primera es basa en els bitllets d'entrada conjunta a diversos museus. Aquest és el cas del bitllet pels tres museus, colindants, de *Strada Nuova* (Rosso, Bianco, Tursi); del bitllet conjunt entre el museu arqueològic, el naval i el jardí botànics, tots ells situats a Pegli, o l'entrada conjunta a la GAM i els museus Frugone, Wolfsoniana i Luxoro.

La segona possibilitat, més complexa, és la *Card Musei di Genova*, que permet l'entrada a 22 museus municipals, privats i estatals de la ciutat. L'entrada es pot comprar per un període de temps limitat (48 hores per 16€), amb possibilitat d'incloure també el bus (48 hores per 20€) o ser anual (35€ o 20€ estudiants). Aquesta targeta és herència directa de les celebracions del 2004, quan es va crear la *GeNova 04 Card*, gràcies, en part, a la col·laboració amb Lille 2004 i l'experiència de la ciutat en el *City Pass*. Les principals diferències entre la targeta del 2004 i l'actual és la durada, que el 2004 era de 72 hores o anual i actualment és de 48 hores o anual.

Igualment, la targeta del 2004 incloïa l'entrada a l'Aquari (l'entrada individual a aquest equipament val 15€). Aquest fet pot explicar la diferència important de preus que hi havia entre la targeta del 2004 i l'actual:

<b>Modalitat</b>	<b>2004</b>	<b>2006</b>
48 / 72 hores	29	16
48 / 72 hores + bus	33'5	20
Anual	60	35
Anual estudiants	45	20

A més de les facilitats en l'entrada, *Genova Musei* també ha apostat per les activitats temporals com a element per a captar el públic. En aquest sentit, val la pena assenyalar que des de l'any 2004, la programació d'activitats i exposicions temporals ha augmentat i s'han estès al llarg de l'any, fins assolir actualment una xifra pròxima als dos-cents actes anuals. L'aposta per les activitats puntuals és conseqüència directa de l'èxit que van tenir algunes iniciatives desenvolupades als museus durant la capitalitat del 2004.

Les activitats puntuals es basen, normalment, en un element concret d'un museu (generalment un quadre o una peça de la col·lecció), que es posa en relleu per atreure l'atenció del públic.

Cal apuntar, però, que tot i buscar una difusió de les activitats per tota la ciutat, la majoria d'actes es concentren en el centre històric, especialment entorn a *Strada Nuova*. A la perifèria, únicament se celebra un número rellevant d'actes al nucli de Nervi.



Imatge 73.- La ciutat de Nervi, a 8 km a l'est del centre històric de Gènova, forma part administrativament del municipi de Gènova i com a tal acull diversos museus gestionats per *Genova Musei* (font: flickr.com)

Finalment, de cara a la captació de públic, *Genova Musei* també coordina determinats serveis. Aquest és el cas dels serveis didàctics dirigits al públic escolar, les publicacions dirigides a un

públic especialitzat o la gestió dels sistema de reserves i venda anticipada, pensat sobretot per als grups turístics.

#### 4.- Polítiques econòmiques

L'any 2004, amb motiu de la Capital Europea de la Cultura, els museus de la ciutat van rebre un finançament important que va permetre la modernització i ampliació de determinats museus (en molts casos prevista des de feia anys), així com la construcció del *Galata – Museo del Mare*. El finançament va servir, a més, per modernitzar una sèrie d'equipaments museístics i els seus serveis associats.

Així, més enllà de la gestió conjunta de determinats aspectes, comentada anteriorment, també es va continuar amb la política, iniciada l'any 1992, d'externalització de la gestió de determinades activitats. En aquest sentit, destaca especialment la gestió del *Galata – Museo del Mare*, que va ser encarregada a la mateixa societat que gestiona l'Aquari o la de determinats aspectes de museus com el *Castello d'Albertis* o la GAM. Així, actualment, els quinze museus municipals de la ciutat estan gestionats per una plantilla pública de 160 persones, vint de les quals formen els serveis centrals de *Genova Musei*. La resta del personal és subcontractat.

Pel que fa a les aportacions econòmiques, es calcula que se situen anualment entorn als 8 milions d'euros. Un element interessant de ressaltar és que el càlcul dels pressupostos es realitza a partir de valors referents a les despeses per resident, per visitant i per metre quadrat d'exposició. Els valors dels anys 2002 a 2005 van ser els següents:

### **PRESSUPOST DE CULTURA DE L'AJUNTAMENT DE GÈNOVA SEGONS DIVERSOS PARÀMETRES**

	2002	2003	2004	2005
Despesa per resident	15'65	12'87	13'41	13'04
Despesa per visitant	35'56	38'45	19'75	20'75
Despesa per m <sup>2</sup> d'exposició	733'76	599'77	353'32	227'09

Font: Comune di Genova, 2006

Per tant, podem observar com les despeses per resident han estat més o menys constants en el temps, amb un augment l'any 2004, que es manté el 2005. Paral·lelament, les despeses per visitant van baixar enormement l'any 2004 amb motiu del fort augment en el número d'entrades als equipaments. Finalment cal destacar el fort descens en les despeses per metre quadrat, conseqüència de l'augment d'espais oberts al públic.

### **5.- Avaluació dels resultats**

*Genova Musei* no desenvolupa cap tipus d'estadístiques per a analitzar els seus visitants. Existeix una voluntat futura de tirar endavant aquest tipus d'estudis, però sense que aquesta intenció s'hagi traduït, fins a l'any 2007, en cap acció concreta.

### **6.- Col·laboració / competència amb altres institucions**

En línies generals, els diversos museus de la ciutat porten a terme diverses col·laboracions de caràcter ampli. La més visible és la que es duu a terme entorn a la *Card Musei di Genova*, en què hi participen museus municipals, estatals i privats. Igualment és digne de ressaltar la col·laboració entre *Genova Musei* i *Palazzo Ducale*, especialment entorn a l'organització de determinats esdeveniments de manera conjunta.

Pel que fa referència a les possibles competències entre museus, especialment entre els que tracten temàtiques similars, la seva unió en una única estructura ha generat unes sinergies que afavoreixen l'atracció de visitants i suposen, juntament amb la instauració de bitllets d'entrada conjunts, que els aspectes positius de la col·laboració prevalguin sobre la possible competència.



## 7.- Projectes futurs

Entre els projectes futurs que s'apunten actualment, encara que sense una data precisa de realització, hi ha la possibilitat d'integrar la gestió de *Palazzo Ducale*, actualment una societat anònima, a l'estructura de *Genova Musei*. El canvi suposaria transformar *Genova Musei* en una fundació inspirada en la que ha realitzat Torí amb els seus museus (*Fondazione Torino Musei*, vegeu fitxa T01). L'objectiu és aconseguir una major capacitat de gestió de les finances.

Igualment, s'apunta la possibilitat que la *Card Musei di Genova* es transformi en una "card città + territorio" seguint una evolució semblant a la que ha sofert la "Torino Card" (vegeu fitxa *Turismo Torino*, T08). Aquesta iniciativa es vol impulsar des del recentment creat *Sistema Turistico Locale Genovesato*.

## 8.- Resum dels elements més destacables

Es pot considerar que els museus de Gènova constitueixen, actualment, un sistema ben organitzat, amb museus importants com els de *Strada Nuova* o el *Galata – Museo del Mare* i preparat per transformar-se en un producte d'atracció de turisme. Ara bé, es troben a faltar certs elements de valor afegit que contribuirien a una major visibilitat dels centres.

Són pocs els museus que ofereixen serveis complementaris com cafeteria (únicament present al *Galata – Museo del Mare*, la GAM i el *Castello d'Albertis*), servei d'audioguia o de visita guiada.

Igualment problemàtic és el fet que la pràctica totalitat dels museus, així com nombrosos comerços, tanquen les seves portes els dilluns, deixant la ciutat sense quasi cap activitat possible per habitants i visitants, fet que limita la possibilitat de desenvolupar turísticament caps de setmana llargs.

Ara bé, malgrat aquestes mancances puntuals, en vies de solució, podem considerar que Gènova ha sabut treure un profit enorme dels canvis organitzatius aplicats durant la Capital Europea de la Cultura. *Genova Musei*, creada com a conseqüència directa de la celebració, ha demostrat ser capaç de millorar la gestió dels museus existents, adaptar-se a les noves institucions creades en els últims anys i iniciar l'exploració de noves vies que poden aportar resultats visibles per a la ciutat en els propers anys.

## 9.- Bibliografia i altres fonts:

Comune di Genova (2006) "Arte e cultura. La memoria e il futuro" a Comune di Genova *Rapporto annuale 2005* Genova, Comune di Genova pàg. 100 – 115

Gazzari, Raffaele (2004) "Un nuovo ruolo per le città globali. L'esperienza di Genova" *Symphonya. Emerging Issues in Management* No. 1 /2004

*GeNova 04 Card* Document promocial

*Genovaestate07* Document promocial

*Genova eventi.* Document promocial

*Primavera 07* Document promocial

*Genova musei.* Document promocial

*Genova musei. Musei d'Arte Orientale* Document promocial

*Genova musei. Museo delle Culture del Mondo* Document promocial

*Genova musei. Musei di Nervi* Document promocial

*Genova musei. Musei di Pegli* Document promocial

*Genova musei. Musei di Strada Nuova* Document promocial

[www.museigenova.it](http://www.museigenova.it) (24/06/2007)

[www.museidistradanuova.it](http://www.museidistradanuova.it) (24/06/2007)

[www.museopalazzobianco.it](http://www.museopalazzobianco.it) (24/06/2007)

[www.museopalazzorosso.it](http://www.museopalazzorosso.it) (24/06/2007)

[www.museopalazzotursi.it](http://www.museopalazzotursi.it) (24/06/2007)

[www.dvjgenova.it](http://www.dvjgenova.it)(24/06/2007)

[www.museidinervi.it](http://www.museidinervi.it) (24/06/2007)

[www.raccoltefrugone.it](http://www.raccoltefrugone.it) (24/06/2007)

[www.museoluxoro.it](http://www.museoluxoro.it) (24/06/2007)

[www.wolfsoniana.it](http://www.wolfsoniana.it)(24/06/2007)

[www.mumagenova.it](http://www.mumagenova.it) (24/06/2007)

[www.castellodalbertisgenova.it](http://www.castellodalbertisgenova.it) (24/06/2007)

[www.galatomuseodelmare.it](http://www.galatomuseodelmare.it) (24/06/2007)

[www.museonavale.it](http://www.museonavale.it) (24/06/2007)

[www.museovillacroce.it](http://www.museovillacroce.it) (24/06/2007)

[www.palazzospinola.it](http://www.palazzospinola.it) (24/06/2007)

[www.palazzorealegenova.it](http://www.palazzorealegenova.it) (24/06/2007)

[www.accademialigustica.it](http://www.accademialigustica.it) (24/06/2007)

[www.palazzodelprincipe.it](http://www.palazzodelprincipe.it) (24/06/2007)

[www.diocesi.genova.it/museodiocesano](http://www.diocesi.genova.it/museodiocesano) (24/06/2007)

[www.museoluzzati.it](http://www.museoluzzati.it) (24/06/2007)

[www.pirella.net](http://www.pirella.net) (24/06/2007)

[www.museochiossonegenova.it](http://www.museochiossonegenova.it) (24/06/2007)

[www.italianjazzinstitute.com](http://www.italianjazzinstitute.com) (24/06/2007)

[www.museodoria.it](http://www.museodoria.it) (24/06/2007)

[www.mna.it](http://www.mna.it) (24/06/2007)

[www.museoarcheologicogenova.it](http://www.museoarcheologicogenova.it) (24/06/2007)

[www.istitutomazziniano.it](http://www.istitutomazziniano.it) (24/06/2007)

[www.museogarbo.it](http://www.museogarbo.it) (24/06/2007)

[www.museosantagostino.it](http://www.museosantagostino.it) (24/06/2007)

[www.museosanlorenzo.it](http://www.museosanlorenzo.it) (24/06/2007)

[www.gamgenova.it](http://www.gamgenova.it) (24/06/2007)

[www.didatticamusei.it](http://www.didatticamusei.it) (18/07/2007)

Entrevista amb Alba Dellacasa. Responsable esdeveniments.  
Sector Museus. Ajuntament de Gènova. 19/06/07

Tina Russo. Coordinació esponsorització. Sector  
museu. Ajuntament de Gènova. 19/06/07

## G07

### PALAZZO DUCALE

Antic palau privat, situat en ple cor de Gènova, *Palazzo Ducale* va ser seu del Govern de la República de Gènova des de l'any 1339, moment en què es realitzà una primera ampliació, a la qual posteriorment en seguirien d'altres. Un canvi més important es produí durant l'any 1600, quan es realitzà una profunda renovació amb l'objectiu de donar a la seu de la República la noblesa que el protocol requeria. Posteriorment, l'any 1777, un incendi destruí algunes parts, que serien reconstruïdes. Des del segle XIX, amb la unificació italiana, el palau abandonà la funció residencial i representativa per acollir oficines municipals i ser seu dels jutjats de la ciutat. Profundament renovat entre 1980 i 1992, s'ha transformat en el gran equipament cultural del centre històric de la ciutat.

Actualment, *Palazzo Ducale* és una societat anònima de propietat pública, majoritàriament de l'Ajuntament de Gènova, tot i que part del finançament del seu funcionament prové de recursos privats, especialment de la *Compagnia di San Paolo*.

# Genova Palazzo Fondazione per la Cultura Ducale

Entre els espais que acull l'edifici destaquen, especialment, els espais congressuals: cinc sales, la més gran de les quals pot acollir 600 persones. En elles va ser on es van portar a terme les reunions de la cimera del G8. Igualment importants són els diversos espais expositius, on van tenir lloc algunes de les principals exposicions celebrades durant la Capital Europea de la Cultura del 2004.

Una bona mostra de la importància de *Palazzo Ducale* són les diverses activitats que hi tenen lloc anualment. Concretament, les activitats desenvolupades a l'any són les següents (per l'any 2006, dades de gener a agost):

#### VISITANTS ANUALS A PALAZZO DUCALE

Any	Mostres (de pagament)	Reunions	Esdeveniments	Espectacles
2003	110 (8)	186	328	81
2004	84 (4)	170	258	74
2005	81 (5)	146	402	55
2006	38 (4)	85	295	34

Font: [www.palazzoducade.genova.it](http://www.palazzoducade.genova.it)

L'edifici també és seu de diversos serveis i comerços, que contribueixen a generar un moviment important de població al seu entorn. Així, entre les activitats que hi tenen la seu destaquen:

Activitats culturals:

- Acadèmia Ducal de Música
- Acadèmia Lìgura de Ciències i Lletres
- Arxiu Històric de l'Ajuntament de Gènova
- Arxiu del *Genova Film Festival*
- Associació d'Amics dels Museus de Ligúria i de *Palazzo Ducale*
- Centre l'ìgur d'Història Social
- Fundació regional C. Colombo
- Observatori del Cinema
- Biblioteca poètica
- Museu del Jazz
- Societat de Literatura i Conversació Científica
- Societat Lìgura d'Història Pàtria

Serveis al ciutadà:

- *Genova Informa*
- Agenda 21
- Oficina d'ocupació
- Oficina de turisme

Oficines administratives:

- Agència Regional per al Turisme a Ligúria
- Assessorat a la Comunicació i la Promoció de l'Ajuntament de Gènova
- Direcció Cultura i Promoció de l'Ajuntament de Gènova
- Observatori de l'Espectacle
- Convention bureau
- Assessorat a la Neteja
- Associació Nacional d'Ajuntaments Italians. Secció Ligúria.



Imatge 74.- Façana principal de *Palazzo Ducale* durant les celebracions de la Capital Europea de la Cultura 2004 (font: [www.globalgeografia.com](http://www.globalgeografia.com))

Aquest espai també acull diverses activitats comercials (llibreria, agència de viatges, antiquari) així com de restauració.

Per tant, un conjunt ampli d'activitats que genera un important moviment de població en ple centre històric. Ara bé, no existeixen dades que quantifiquin els fluxos que hi passen anualment. A títol il·lustratiu podem oferir les dades corresponents als visitants de les mostres temporals de pagament (en milers):

#### VISITANTS A LES MOSTRES DE PAGAMENT

1994	1995	1996	1997	1998	1999
73	117	191	306	104	123

2000	2001	2002	2003	2004	2005
151	136	117	74	277	86

Font: Guala, 2007, p. 153

Les grans oscil·lacions que es poden observar corresponen a la celebració puntual de grans mostres, com per exemple *Van Dyck* l'any 1997 (251.000 visitants) o les associades a les festivitats del 2004.

En resum, podem considerar que *Palazzo Ducale* és actualment una infraestructura potent del centre de la ciutat i pot ser considerat com un dels principals centres neuràlgics de la vida cultural de Gènova. Ara bé, resten certes potencialitats per explotar. En primer

lloc, actualment el palau només es promociona en base al contingut, no al continent. La posició estratègica del monument, així com la seva pròpia qualitat artística, n'aconsellaria una major potenciació, especialment com a carta de presentació del conjunt de palaus de la ciutat.



Imatge 75.- Interior de *Palazzo Ducale*, on es pot observar la riquesa d'aquesta construcció històrica de Gènova (font: [www.liguriawebtv.it](http://www.liguriawebtv.it))

Igualment hi ha qui critica la manca de regularitat en la qualitat de les exposicions que acull l'espai, que es tradueix, sovint, en actuacions allunyades de les demandes de la ciutat (Guala, 2002). Aquesta situació comporta que una part dels visitants vegin l'equipament com allunyat de les seves aspiracions. Un fet que

dificulta que altres activitats, molt més obertes a la població, trobin el seu públic.

Per últim, malgrat les actuacions empreses en els últims anys, amb la creació d'entrades conjuntes a d'altres monuments, l'allotjament d'una oficina d'informació o el fet de ser la seu principal de *GeNova04*, el palau es troba desconnectat de la resta d'activitats que s'organitzen a la ciutat. En aquest sentit, les previsions d'incloure *Palazzo Ducale* dins de *Genova Musei*, podria ajudar a solucionar aquesta deficiència.

### **Bibliografia i altres fonts:**

*Genova Palazzo Ducale* Document promocional

*Genova Palazzo Ducale* Calendario manifestazioni Giugno 2007

Document promocional

*Luca Cambiaso. Un maestro del cinquecento europeo* Document promocional

[www.palazzoducale.genova.it](http://www.palazzoducale.genova.it) (25/07/2007)

## CONCLUSIONS

Com hem anat apuntant al llarg de les explicacions sobre el cas de Gènova, la ciutat ha experimentat, en els últims anys, una millora evident. En aquest sentit, ha demostrat la seva capacitat per acollir múltiples esdeveniments, per gestionar operacions complexes o per plantejar actuacions de conjunt ambicioses.

El que resulta més interessant de l'actuació posada en marxa en els últims dos decennis és la capacitat per tirar endavant actuacions complexes en base a la possibilitat de captar recursos extraordinaris lligats a la celebració de diversos grans esdeveniments. En aquest sentit, l'evident millora del centre històric de la ciutat i molt especialment de la seva façana litoral, tot i que encara parcial, en són els màxims exponents.

Aconseguir que l'antic port industrial atregui actualment uns quatre milions de visitants anuals, dels quals 1'3 són de fora de la ciutat, és un gran èxit (Guala, 2007). Igualment pot ser considerat un èxit el fet que la ciutat hagi estat capaç de crear un equipament de nova planta, l'Aquari, que és el cinquè equipament cultural més visitat d'Itàlia, amb 1.262.000 visitants l'any 2006 (Touring Club Italiano, 2007).

Un altre èxit important és la modernització del sistema de museus i la seva coordinació dins de *Genova Musei*. A nivell de modernització és evident que s'ha realitzat un important esforç per reformar i reobrir unes infraestructures que havien estat tradicionalment deixades de banda. A més, s'ha realitzat una actuació àmplia i extensiva, que ha implicat la majoria de museus de la ciutat, tant aquells del centre com els repartits en els diversos nuclis que conformen Gènova.

A més, a nivell administratiu, també es pot considerar un èxit la col·laboració existent entre els diversos equipaments, especialment a partir de la creació de *Genova Musei*, ja que la promoció conjunta de l'oferta cultural de la ciutat pot ser vista com un primer pas de cara a aconseguir convenis més amplis en el futur.

En conjunt, un seguit d'actuacions que han creat les bases perquè els diversos museus puguin transformar-se en creadors d'esdeveniments capaços de cridar l'atenció dels visitants i ocupar així el lloc que havien tingut anteriorment les diverses celebracions puntuals que ha acollit la ciutat (Mundial de Futbol, Exposició Internacional, Jubileu, G8 o Capital Europea de la Cultura).

Ara bé, malgrat els progressos evidents assolits en els últims anys, resten encara determinats aspectes pendents de millora.



En aquest sentit, seguint amb la coordinació entre agents, podem considerar que la col·laboració entre regió, província i ajuntament no ha estat mai excessivament fluïda. Seria desitjable una major coordinació de les diverses actuacions que es posen en marxa a la ciutat. Hem observat com s'estan produint les primeres millores, amb actuacions com per exemple la creació d'una oficina de turisme regional. Ara bé, encara resta camí per fer, tal i com demostra el fet que a *Genova Musei* hi participin museus municipals, estatals i privats però no de la província (per exemple el *Museo della Lanterna*, el *Museo della Stampa* o l'Arxiu Edward Neill).

Com a conseqüència d'aquesta manca de coordinació, la promoció de la ciutat ha estat desenvolupada, de forma quasi exclusiva, per agents privats. De fet, sovint han estat els diversos agents, especialment *Porto Antico SpA* i l'Aquari, els que han promocionat la ciutat, més que no pas les institucions públiques o els seus equipaments dependents. La situació és especialment greu en el cas de *Palazzo Ducale*, que teòricament disposa de la capacitat tècnica, econòmica i de personal per contribuir a desenvolupar una política activa de cara a crear una imatge cultural de la ciutat, fet que actualment no es dona.

Com a conseqüència d'aquest fet, la imatge de la ciutat no ha assolit tot el potencial de canvi que la celebració del conjunt d'esdeveniments puntuals i les millores en els equipaments

esmentats haurien pogut generar. El canvi físic ha estat important, però no ha repercutit en la seva imatge; els esforços s'han centrat en el construït, deixant de banda la promoció. La ciutat ha privilegiat les intervencions en el teixit urbà (recuperació i requalificació dels buits urbans), deixant en segon pla la promoció de la imatge i la valorització de l'oferta turística i cultural, fet que ha suposat una disminució evident de la capacitat d'incidir en la imatge de la ciutat.

També s'ha observat com un aspecte negatiu una excessiva dependència de les inversions estatals per tirar endavant la majoria de les actuacions. Es troba a faltar, en primer lloc, una certa capacitat municipal per desenvolupar projectes importants sense recórrer a finançament extraordinari de l'Estat. I en segon lloc, hi ha una manca evident de participació de la iniciativa privada en el sector cultural, ja que exceptuant aportacions clarament puntuals lligades al patrocini, no es té constància de pràcticament cap col·laboració de llarga durada en què hi hagin intervingut agents privats (deixant de banda la gestió dels museus de titularitat privada).

Finalment, un últim aspecte criticable és l'existència d'una certa manca de previsió respecte a les conseqüències que poden generar les actuacions empreses. En primer lloc, existeixen impactes presents en altres ciutats, difícilment gestionables, com per exemple l'encariment dels preus dels pisos del centre històric. La situació suposa un desplaçament de part de la població que

anteriorment residia al centre, sense que s'hagin previst actuacions encarades a pal·liar la situació.

Igualment s'han donat casos de cert rebuig de part de la població que es continuï invertint en el centre històric. Aquesta situació és conseqüència directa de la manca d'actuacions en determinades parts de la ciutat. Tot i que és evident que el centre històric necessitava inversions importants, que en continuarà necessitant en el futur i que en paral·lel a les actuacions al centre històric també s'ha invertit en altres espais de la ciutat, no s'ha de passar per alt que el centre històric, amb uns 20.000 habitants (que representen el 3% de la població total), ha aollit el gruix de les inversions de la darrera dècada.

Existeix una sensació entre part de la població de Gènova que les diverses actuacions endegades en els últims anys només han ofert solucions parcials per a la ciutat i que ha faltat visió de conjunt. És a dir, que s'ha actuat coherentment a nivell de centre històric, però han mancat actuacions en clau de ciutat.

Hauria estat desitjable repartir alguns dels equipaments per altres espais de la ciutat, més si tenim present, com hem apuntat en la introducció, que el municipi de Gènova està format per la unió de diversos nuclis antigament independents, que conserven un cert sentiment propi de pertinença. D'aquesta manera s'hauria evitat,

almenys en part, l'actual debat sobre l'excessiu pes de les inversions al centre històric.

Per tant, podem concloure, que després dels diversos esdeveniments puntuals que ha aollit la ciutat en els últims anys, Gènova ha esdevingut més dinàmica i capaç de projectar-se a l'exterior amb una nova imatge, però què encara resten alguns aspectes pendents de millora.

De fet, el gran repte actual de Gènova passa no tant per atreure nous esdeveniments, circumstància d'altra banda difícil per la conjuntura política local, sinó per aconseguir que els habitants i les institucions acceptin, dinamitzin i rendibilitzin els canvis assolits. En aquest sentit, podem considerar que Gènova encara no ha decidit el seu propi futur, que oscil·la entre dues visions: la primera, privilegia la comunitat local i la segona, aposta pel turisme, la cultura i l'obertura internacional. Per tant, tot sembla indicar que malgrat els grans canvis portats a terme en la ciutat en els últims anys, Gènova encara no ha trobat una estratègia clara per superar els problemes, lligats amb la desindustrialització, que la ciutat arrossega, de forma clara, des dels anys vuitanta.

Així, si en el període entre-esdeveniments (1990 – 2004) la ciutat apostava per la segona opció, actualment ha tornat a la primera via, abandonant quasi per complert tot intent de canviar la imatge exterior de la ciutat. La raó cal buscar-la en la decisió política

municipal de prioritzar la ciutat per als propis ciutadans i abandonar, en certa manera, l'aposta pel turisme (fet que, paral·lelament hauria afavorit la unió de l'oficina de turisme local amb la regional). El canvi de rumb seria conseqüència del canvi en l'alcaldia de la ciutat (que no de partit polític) a partir de les eleccions de finals de maig de 2007.

Entre les raons esgrimides pel canvi d'orientació hi hauria el desequilibri que el turisme provocaria, amb saturació i augments de preus que la ciutat no seria capaç, en l'actualitat, de gestionar. En conseqüència, des del govern municipal s'aposta per un període d'espera mentre, per un costat, es millora la capacitat d'acollida de nous turistes i per l'altre, s'accontenta el gruix de la població amb actuacions encarades a millorar el conjunt de la ciutat.

El poc temps transcorregut entre aquest aparent canvi de rumb de la ciutat (finals de maig de 2007) i el desenvolupament de la recerca (juny – juliol del mateix any), fa que encara no es puguin extreure conclusions dels efectes que aquest canvi tindrà, tot i que caldrà estar-hi atents, ja que de les decisions preses dependrà, en gran mesura, la valoració de l'herència de quasi quinze anys d'esdeveniments puntuals.

## **Bibliografia i altres fonts**

Guala, Chito (2007) *Mega Eventi. Modelli e storie di rigenerazione urbana* Roma, Carocci editore

Touring Club Italiano (2007) *Dossier Musei 2007* Touring Club Italiano [www.touringclub.it/ricerca/pdf/DOSSIER\\_MUSEI\\_2007.pdf](http://www.touringclub.it/ricerca/pdf/DOSSIER_MUSEI_2007.pdf) (22/03/08)



## **IV.- ÀREA METROPOLITANA DE LILLE**



## INTRODUCCIÓ

Capital del departament del Nord, de la Regió Nord-Pas de Calais i des del 1986 de la *Communauté urbaine de Lille Métropole* (formada per 86 municipis), Lille, amb 225.100 habitants el 2005, forma un continu urbà amb Roubaix (97.600 habitants) i Tourcoing (92.000 habitants). Antiga ciutat tèxtil avui en decadència, Lille és una de les ciutats estudiades que en les últimes dècades ha tingut un major canvi en la seva imatge.

Gran part d'aquest canvi ha vingut propiciat per la rellevància que ha obtingut la situació de la ciutat. De fet, Lille s'enorgulleix d'estar a menys de 350 km d'algunes de les principals ciutats europees, com són París, Brussel·les, Amsterdam, Colònia i Londres, fet que representa vora 100 milions d'habitants.

L'element que va permetre explotar aquesta posició estratègica va ser, d'una banda, l'obertura de les fronteres de la Unió Europea a les mercaderies, l'1 de gener de 1993, i d'altra banda, i molt especialment, la millora de la xarxa de transports.

Així, un fet fonamental pel desenvolupament actual de la ciutat ha estat la línia ferroviària d'alta velocitat París – Londres. Aconseguir-

la no va ser fàcil, ja que hauria pogut tenir un altre trajecte, especialment el proposat a través de la ciutat d'Amiens (actualment encara en estudi). De fet, per aconseguir el pas del TGV per la ciutat, es van mobilitzar diferents actors, entre ells els industrials de l'àrea, la Cambra de Comerç, funcionaris exteriors a la regió o la universitat. Hi va haver una forta col·laboració entre món econòmic i polític, entre institucions i societat civil i fins i tot, es va crear un front comú de ciutats del departament del Nord, tradicionalment rivals. Gràcies a aquestes pressions, la línia d'alta velocitat París – Lille – Brussel·les va ser una realitat l'any 1993.



Imatge 76.- La plaça del General de Gaulle (nascut a Lille), és un dels principals símbols d'identitat de la ciutat (font: math.univ-lille1.fr)

Aconseguir la implantació de l'estació en el centre de Lille tampoc va ser fàcil. En un principi, el TGV passava a l'oest de la ciutat, fet que obligava a la construcció d'una nova estació perifèrica. No va ser fins l'any 1986, després d'una campanya de pressions per part de l'associació "*TGV gare de Lille*", quan es va aconseguir que l'estació TGV de la regió fos al centre de Lille. L'elecció va suposar un sobrecost de les obres valorat en 60 milions d'euros, 20 dels quals van ser pagats per l'ajuntament de la ciutat.

L'arribada de la línia d'alta velocitat va suposar un canvi en la posició estratègica de Lille, que va passar de "*bout de la France*" a ser lloc central d'Europa. Ara bé, un cop aconseguida la línia TGV, el principal repte que calia superar era la creació de continguts a la ciutat perquè la gent no només hi passés, sinó que hi parés.

Per aquest motiu el 15 de juny de 1990 la comunitat urbana de Lille decidí tirar endavant o donar suport a set grans projectes, repartits per tota la seva àrea, amb la voluntat de desenvolupar el conjunt del territori i crear demanda per al nou servei. Aquests projectes eren (Janin & Haesebroeck, 1994):

- Euralille: espai comercial i d'oficines de nova construcció.
- Eurotéléport Roubaix: complex que inclou oficines, hotel, sales de reunions, equipaments comercials i esportius. El principal avantatge de l'actuació és la potent xarxa de cable de la que disposa. Inclou, així mateix, el *Centre des Archives du Monde du Travail*

- Fosse aux Chênes a Roubaix: creació d'una zona franca urbana
- Haute Borne a Villeneuve d'Ascq: Parc científic amb diverses empreses i centres de recerca
- Technopol (centre logístic de transport) a Roncq / Neuville-en-France
- *International multimodal facility* a Lomme / Sequedins: centre intermodal de transports
- Ravnennes les Francs a Bordieu / Tourcoing: Zona d'ordenació prioritària, enfocada a incentivar la participació de les empreses privades.

D'aquestes actuacions, la gran majoria de les quals actualment enllestides, la més important va ser la del complex Euralille.

El projecte s'havia iniciat l'any 1988 i es localitzava a l'entorn de la nova estació d'alta velocitat *Lille Europe*. Els terrenys eren de propietat militar, limítrofs amb el centre de la ciutat i pròxims a l'estació convencional de trens. El nou complex preveia acollir, a més de l'estació TGV, un important parc d'oficines, cinemes, un centre comercial, sales de música i el palau de congressos.

La primera fase d'Euralille va obrir les seves portes l'any 1994, amb la particularitat d'haver estat l'única gran operació immobiliària francesa (juntament amb la parisenca Seine-Rive-Gauche) desenvolupada durant el període de crisi de principis dels noranta.





Imatge 77.- Edifici d'oficines situat sobre l'estació *Lille Europe*, que actua com a element visualment més fort de l'operació Euralille. En primer terme, *Les tulipes de Shangri-La* de Yayoi Kusama, una de les realitzacions de la Capital Europea de la Cultura del 2004 encara presents a Lille (font: cache.virtualtourist.com)

Inicialment, l'operació prevista era molt més ambiciosa que l'actualment executada. Ara bé, la crisi econòmica de principis dels noranta va suposar un fre temporal al projecte. Posteriorment, l'actuació es va reprendre i actualment, el repte és arribar als 200.000 metres quadrats d'oficines. L'objectiu és que l'espai resulti atractiu de cara a atreure serveis a empreses, necessaris per aconseguir l'èxit de l'operació. Per aquest motiu actualment s'està desenvolupant el projecte Euralille 2, contigu a l'operació inicial, que inclou oficines, habitatges, la seu de la regió, un hotel de quatre estrelles i l'extensió del palau de congressos.

El pressupost d'Euralille representava, l'any 1994, una inversió equivalent a 753 milions d'euros, dels quals 527 procedents de fora de la ciutat. La propietat de l'actuació es repartia de la següent manera (Engrand, 1994):

Part pública	50'9%
Districte Urbà de Lille	16'5%
Ajuntament de Lille	15'0%
Departament del Nord	5'5%
Regió Nord-Pas de Calais	3'9%
Ajuntament de La Madeleine	2'5%
Ajuntament de Roubaix	2'5%
Ajuntament de Tourcoing	2'5%
Ajuntament de Villeneuve d'Ascq	2'5%

Part privada	49'1%
Caisse des Depôts	7'3%
Crédit Lyonnais	7'3%
Banca Scalbert Dupont	7'3%
Banque Populaire du Nord	7'3%
Altres	5'3%
Indosuez	4'4%
Lille – Roubaix – Tourcoing	3'0%
Cambra de Comerç	3'0%
Crédit du Nord	2'7%
Maxwell communication plc	1'5%

A nivell de repercussions, es considera que l'operació havia generat, fins l'any 1999, 6.000 llocs de treball (previstos 20.000 en el futur), l'instal·lació de cinquanta empreses, una facturació de 195 milions d'euros del centre comercial i de 7'5 milions d'euros pel palau de congressos (un dels pocs centres francesos d'aquestes característiques que s'autofinancen). La freqüentació era de 14 milions de visitants l'any per al centre comercial i d'un milió per al palau de congressos. L'estació de TGV rebia, aquell mateix any, 7 milions de viatgers (Masbounji, 2000).

Més enllà d'aquests efectes econòmics, l'actuació d'Euralille també va generar unes repercussions importants en el camp de la imatge. En primer lloc cal destacar que el conjunt de l'operació va estar envoltada per una forta polèmica pels criteris formals del projecte

urbanístic. L'elecció d'un projecte arriscat, va generar una forta mediatització de l'operació així com, de retruc, que Lille aparegués en els mitjans de comunicació no com una àrea en crisi, sinó com una ciutat amb projectes importants.

Igualment, Euralille va permetre desenvolupar un seguit d'actuacions dirigides al públic local: creació d'un camí que permetés una visió panoràmica de l'actuació, visites guiades, una oficina d'informació, conferències i exposicions a Lille i a l'àrea metropolitana i una gran jornada de portes obertes, el 19 de juny de 1993, amb 30.000 visitants. Un conjunt d'actuacions que van tenir importants repercussions en la imatge que els habitants tenien de la seva pròpia ciutat.

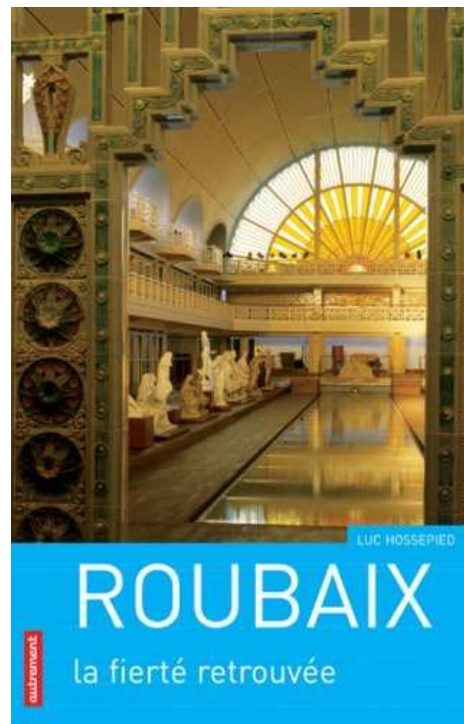
A més, la comunitat urbana de Lille va llançar, l'any 1992, coincidint amb l'etapa de comercialització d'Euralille, la campanya *Lille Métropole – Position*, que promocionava la posició central de la ciutat respecte a les grans metròpolis europees, així com el fet de tenir una fàcil accessibilitat als 100 milions d'habitants que es troben en un radi de 350 km de la ciutat. L'actuació es va veure reforçada per la contractació d'agències publicitàries a Brussel·les i Londres per publicitar la nova actuació (Engrand, 1994).

Aquesta posició central, però, també podria ser reclamada per altres ciutats, molt especialment Brussel·les. En aquest context, l'aposta de Lille per transformar-se en metròpoli regional de

referència s'explica bàsicament per dos motius: d'una banda, el dinamisme de la pròpia regió i d'altra banda, i molt especialment, per la incapacitat de Brussel·les d'actuar amb una sola veu, cosa que invalida la capital belga com a competidora de Lille (vegeu fitxa Brussel·les). De fet, la proposta de situar Lille al "cor d'Europa" no era una idea nova, sinó que ja estava present al *Schéma d'Aménagement de la Métropole* de l'any 1971 (Rosemberg, 2000).

Amb aquests antecedents, un cop difosa la posició central de la ciutat i els canvis experimentats, la gran aposta de la ciutat passava per establir una estratègia de llarga durada, que fes atractiva ciutat i regió. La temàtica elegida per a aquesta missió va ser la cultura.

L'aposta no era completament innovadora, sinó que aprofitava algunes de les actuacions que ja s'havien endegat anteriorment. Així, ja l'any 1976, en plena crisi econòmica, una de les accions que es van decidir aplicar per relançar la regió va ser la implantació d'una orquestra simfònica a Lille (*Orchestre National de Lille*). Aquesta acció, molt criticada en el seu moment, va ser seguida per moltes altres: restauració del patrimoni monumental de la ciutat, renovació del *Musée des Beaux-Arts* de Lille o potenciació de la Universitat. Un conjunt d'actuacions que van fer que la regió passés a ser associada amb un espai dinàmic.



Imatge 78.- Portada del llibre de Luc Hossepied que porta el significatiu títol de *Roubaix, l'orgull retrobat* (Autrement Éditions, 2007).

El procés no només es va donar a nivell de Lille capital, sinó que va afectar tota la comunitat urbana. Les altres ciutats ho van tenir més difícil, ja que a diferència de Lille no disposaven d'un patrimoni preexistent. Així, Roubaix va apostar per posar en marxa un important museu (*la Piscine*) i una mediateca, referent en la regió, al mateix temps que creava una campanya d'imatge per potenciar l'autoestima dels seus habitants ("orgullosos de ser de Roubaix", posteriorment declinada en "Roubaix l'emprenedora"). Tourcoing va

seguir, en part, l'exemple de Roubaix amb diferents equipaments i la campanya "Tourcoing la creativa". Finalment, Villeneuve-d'Ascq, la tercera ciutat de l'aglomeració, va obrir un important museu d'art modern.

Ara bé, malgrat els canvis evidents, Lille i l'aglomeració seguien patint un important problema d'imatge. La majoria de la població nacional i sobretot internacional, no coneixia la zona, si no era per la presència, més o menys regular, de l'equip de futbol del Lille en competicions europees (motiu per qual, d'altra banda, l'aglomeració està construint actualment un nou gran estadi).

Tradicionalment, les regions del nord de França són conegudes com una zona bàsicament minera, de desenvolupament extremament modern, fruit de la industrialització del segle XIX i les destruccions de les dues guerres mundials. Aquest fet genera que no tinguin un patrimoni monumental ni, moltes vegades, un centre històric capaç d'identificar la ciutat. A més, especialment a nivell dels països veïns, l'àrea no gaudeix del *glamour* de ser considerada francesa. De fet, Lille és una ciutat flamenca, que es troba a escassament deu kilòmetres de la frontera belga, i ni les tradicions, ni l'urbanisme, ni la gastronomia són les que tradicionalment s'admet com a model francès.

Per aquest motiu, el gran repte de la ciutat era donar-se a conèixer no només com a lloc de pas, sinó com a generadora de continguts.

En aquest sentit, un important salt quantitatiu es va produir a partir de l'any 2000, quan la comunitat urbana de Lille va passar a tenir competències en temes culturals. Les polítiques seguides des d'aquell moment s'han caracteritzat per quatre elements (Rutten, 2006):

- La cultura per a tots: accés, participació, diversitat.
- La cultura com a base de la cohesió transfronterera i multicultural.
- La cultura com a motor del desenvolupament econòmic: creació d'equipaments culturals i assistència a les indústries.
- La cultura com a suport a la qualitat urbana.

En aquests sentit, s'han posat en marxa tot al llarg de la regió diversos projectes que parteixen d'aquests preceptes. Entre els més destacats figuren els barris dedicats a la moda emplaçats en antics espais industrials de Lille i Roubaix o l'anomenat "*Arc Numérique Lille Métropole*", iniciat el 2001 per sis empreses privades i actualment una associació sense ànim de lucre.

A nivell més d'institució pública, l'aglomeració va impulsar, en col·laboració amb altres institucions, un seguit d'equipaments: el *Musée des Beaux-Arts* de Lille, el *Théâtre du Nord* (amb seus a Lille i Tourcoing), el museu de *la Piscine* a Roubaix o el *Musée d'Art Moderne* de Villeneuve d'Ascq.

Aquesta important presència d'institucions creades o impulsades des del territori ha generat una xarxa densa, en què també s'hi inclouen actuacions estatals: *Orchestre National de Lille*, *Centre Chorégraphique National* a Roubaix, *le Fresnoy*, *Studio National des Arts Contemporains* a Tourcoing o el *Centre des Archives du Monde du Travail* a Roubaix.

Un cop creats aquests equipaments, l'àrea va estar en condicions de plantejar-se nous reptes, que havien de servir per fer el salt quantitatiu i qualitatiu necessari per consolidar-se com espai associat a la cultura i aspirar a ser coneguda a nivell supraregional. En un primer moment es va plantejar la possibilitat d'acollir els Jocs Olímpics de l'any 2004. La candidatura, però, finalment no va triomfar i a partir d'aquell moment es va apostar per acollir la Capital Europea de la Cultura de l'any 2004 (vegeu fitxa L02). Actualment, el gran repte de la regió és valoritzar l'herència d'aquest esdeveniment i consolidar la nova imatge generada. Dues tasques en les quals, tal i com veurem, s'estan obtenint resultats interessants.

### **Bibliografia i altres fonts:**

Ballé, Catherine; Clave, Elisabeth; Huchard, Viviane & Poulot, Dominique (2000) *Public & projects culturels. Un enjeu des musées en Europe* Paris, l'Harmattan

Bruyelle, Pierre (1994) "The economic of the Lille metropolis mutation, changes of localisation and solidarities" a Ave, Gastone & Corsico, Franco (dir.) *Marketing urbano in Europa* Torino, Torino incontro pàg. 434 – 440

Engrand, Gérard (1994) "Euralille, il futuro dell'area metropolitana di Lille" a Ave, Gastone, Ave & Corsico, Franco (dir.) *Marketing urbano in Europa* Torino, Torino Incontra pàg. 220 – 230

Gault, Michel (2001) "Etudes comparatives pour les politiques culturelles développées dans quatre sites urbains" a Latérit *Les dimensions culturelles des politiques de ville* Paris, Latérit

Janin, Jean François & Haesebroeck, Bernard (1994) "A major projects economic policy at the surce of a multipolar conurbation" a Ave, Gastone & Corsico, Franco (dir.) *Marketing urbano in Europa* Torino, Torino incontro pàg. 685 – 698

Rosemberg, Muriel (2000) *Le marketing urbain en question* Paris, Anthropolos

Rutten, Paul (2006) *Culture & régénération urbaine. Activités culturelles & industries créatives moteurs du renouvellement urbain* Lille, Urbact

[urbact.eu/fr/projects/cultural-activities/home.html](http://urbact.eu/fr/projects/cultural-activities/home.html) (06/02/2007)

[www.cudl-lille.fr](http://www.cudl-lille.fr) (06/02/2007)

[www.saem-euralille.fr](http://www.saem-euralille.fr) (19/07/2007)

Entrevista amb Dominique Baert. Vicepresident de *Lille Métropole - Communauté urbaine*. Alcalde de Wattrelos. 27/10/06

# L01

## LILLE TOURISME

L'Oficina de Turisme de Lille és una associació sense ànim de lucre. La seva missió és promocionar i dinamitzar a nivell turístic Lille i la seva regió. Per fer-ho disposa d'un elevat marge de maniobra, tant en el moment de fixar els objectius com en el camp del finançament. La forta activitat congressual de la ciutat permet obtenir, gràcies a les gestions que realitza l'Oficina, uns nivells d'autofinançament importants. L'any 2004 l'autofinançament va ser d'entorn de 75%; el 2005 del 55% i el 2006 del 60%. Tots tres anys es van tancar, a més, amb excedents d'explotació que es van revertir en la promoció de la ciutat. La resta d'ingressos procedeix de l'ajuntament, que finança la seva part amb una taxa per estada en hotels de la ciutat. Concretament, el 80% de l'import de la taxa es destina a l'Oficina de Turisme i el restant 20% a millorar la senyalització turística de la ciutat.

L'oficina gestiona la Central de reserves hoteleres, que serveix d'indicador del perfil i els fluxos de visitants de la ciutat. L'any 2004 (Capital Europea de la Cultura) va reservar 7.746 nits, fet que representava un augment del 170% respecte a l'any anterior. L'any 2005 es va experimentar un descens, lògic, però que va situar les reserves un 30% per sobre del 2003. L'any 2006 la tendència era a



un augment, com demostra el fet que de gener a setembre s'haguessin reservat més habitacions que en tot el 2005. Entre els usuaris de les reserves hoteleres, el 71% són francesos i el 29% estrangers. Entre els estrangers són majoria els anglesos (un 8% del total) i els belgues (7%). També tenen una presència destacada els holandesos (6%). De la resta de nacionalitats únicament destaquen els alemanys (3%).

En el moment de realitzar la recerca treballaven a L'Oficina 36 persones, set de les quals als taulells d'informació al públic i la resta en promoció, publicacions, reserves, grups o manteniment de la pàgina web.

En línies generals, l'Oficina de Turisme ha vist com el turisme augmentava enormement a la ciutat. Aquest ha estat, però, un procés progressiu. Tot i que durant els anys noranta el turisme va augmentar un 60%, el gran salt de l'Oficina de Turisme es va produir l'any 2004, coincidint amb la Capital Europea de la Cultura. Aquell any, l'oficina va renovar completament el seu espai d'acollida al públic, la pàgina web, part de la seva oferta i serveis i va potenciar les capacitats de comunicació amb els diferents tour-

operadors (amb qui s'havia començat a treballar, de cara a la capitalitat europea. El resultat va ser que durant les celebracions del 2004 es van atendre 762.000 persones, contra 350.000 l'any anterior i només 150.000 l'any 1996. Una xifra mai aconseguida anteriorment i que més que doblava els resultats de l'any anterior.

El perfil del visitant també era divers. L'any 2004 el 45% dels visitants van ser estrangers, amb una forta presència d'anglesos (55%) i belgues (28%). Igualment, es va notar un fort augment, tot i que continuen sent testimonials, dels visitants asiàtics, americans i australians.

A nivell de comunicació l'Oficina de Turisme de Lille aposta per treballar a nivell metropolità. Per aquest motiu col·labora amb set altres oficines turístiques de la metròpolis (Roubaix, Tourcoing, Marcq-en-Baroeul, Seclin, Val de Deûle, Villeneuve d'Ascq i Wattlelos) així com amb la Cambra de Comerç i Indústria. Entre els elements visibles d'aquesta col·laboració destaquen les publicacions periòdiques que difonen les activitats desenvolupades a la regió (revista semestral *Rendez-vous*, publicada des del 2005) i la creació, a finals de 2006, d'una pàgina web conjunta. Ara bé, tot i la voluntat de federar esforços, és innegable que la majoria d'actes se celebren a Lille ciutat i que, per tant, el paper de Lille és predominant en l'associació.



Imatge 79.- Imatge promocional de Lille, que es difon amb l'eslògan "Lille, a cada pas una descoberta" (2006) (Font: col·lecció personal de l'autor).

Igualment, tot i que de forma puntual, s'ha de destacar que l'Oficina de Turisme de Lille també realitza intercanvis d'experiències amb altres oficines de turisme (com Marsella). També participa en la xarxa *Maison de la France* de cara a promocionar Lille a l'estranger.

Pel que fa a la segmentació de la promoció pròpia, es fa en dos grups: gran públic i salons professionals. Al primer es dirigeix, majoritàriament, tota l'oferta cultural de la ciutat, així com els actes extraordinaris. Pel que fa referència al segon grup, es tracta d'una promoció en línia amb les habituals en altres ciutats, tot i que cal destacar el fet que el *meeting guide* de Lille va ser elegit millor guia de promoció d'una ciutat francesa l'any 2004.

Un element interessant a ressaltar és el fet que una part important de la comunicació de Lille es fa a l'estranger. De fet, el públic de proximitat de la ciutat, és a dir, aquell que es troba a menys d'una hora de Lille, habita en cinc països diferents. En aquesta àrea, l'oficina aposta per una diferenciació temàtica. De cara al públic anglès, es potencia l'oferta gastronòmica i de compres. Per al públic belga i holandès es posa de relleu els aspectes culturals. Finalment, per al públic alemany es promocionen les exposicions puntuals.

De fet, el turisme procedent d'Alemanya s'ha transformat en una de les noves apostes de la ciutat, amb un fort augment del número de visitants. Amb anterioritat a Lille 2004 aquest públic no acostumava

a visitar Lille. El públic alemany presenta la particularitat de tendir a viatjar a través de touroperadors. Per entrar en els seus paquets turístics, cal disposar de tota la informació que es vol promocionar almenys amb un any d'antelació. Aquest fet, que per exemple no es va complir amb Lille 3000 (el programa es va tancar amb sis mesos d'antelació), sí que es va donar amb la gran exposició sobre la col·lecció François Pinault, prevista per la tardor de 2007 o una mostra entorn a l'obra de Monet, que preparava el *Musée des Beaux-Arts* per 2008.

Una altra línia de treball és la publicitat dels actes puntuals (com el mercat de Nadal) i els convenis amb els agents de transport, especialment Eurostar (Londres – Brussel·les), Thalys (Brussel·les, Amsterdam, Colònia) i sobretot TGV i per extensió SNCF (França).

Finalment, a nivell de comunicació, cal assenyalar que, com herència de Lille 2004, l'Oficina de Turisme disposa d'un seguit de contactes amb la premsa que han ajudat a difondre determinats actes puntuals a través d'articles en mitjans de comunicació (*publicity*).

Pel que fa referència a les diverses activitats proposades directament per l'Oficina de Turisme destaca l'organització diària i cada hora, des de l'any 2000, d'un circuit turístic en bus per la ciutat. L'any 2003 el circuit va rebre 27.000 visitants; el 2004 60.000 i el 2005 48.000. Un exemple de l'augment de visitants que es va



produir l'any 2004, però també una demostració de com el número de visitants posteriors s'han mantingut superiors als que es rebien els anys anteriors a la celebració.

Una altra activitat enfocada a la dinamització turística que organitza l'Oficina de turisme són una sèrie de rutes, posades en marxa l'any 2002, per conèixer diversos aspectes de la ciutat: ruta nocturna, Lille sota Napoleó III, Lille en bicicleta o *segway*, vell Lille, secrets de les façanes, ciutadella, palaus de la indústria, cementiris i, durant els mesos de durada, una ruta Lille 3000 inspirada de les rutes de Lille 2004. D'entre tota l'oferta existent, la ruta que tenia més èxit era la que visitava el barri vell de Lille.

Un altre producte de l'Oficina de Turisme és el *Pass Lille Livre Accès*, que permet l'entrada a vint-i-quatre museus de la metròpolis, així com als serveis de transport públic locals. El preu varia en funció dels dies. 1 dia 18€, 2 dies 30€ i tres dies 45€. L'abonament de tres dies ofereix, a més a més, accés a museus de la regió i a la xarxa ferroviària regional. L'any 2003 es van vendre 1.200 d'aquests passis, el 2004 més de 10.000 (permetien l'accés a les mostres de Lille 2004), el 2005, 1.500 i per a l'any 2006 les previsions eren de 3.000 (inclouïa l'accés a les exposicions de Lille 3000). Els compradors del *pass* acostumen a visitar, sobretot, el *Musée des Beaux-Arts*, la *Piscine* de Roubaix i el *Musée d'Art Moderne* de Villeneuve d'Ascq. Una mostra de la dimensió metropolitana de les activitats turístiques.

Ara bé, entre els principals problemes de Lille hi ha la forta estacionalitat de les visites, que acostumen a centrar-se entre març i juny. Per aquest motiu històricament s'ha tendit a programar la majoria d'actes rellevants en aquestes dates (*Rubens*, mostra emblemàtica de la capitalitat del 2004, del 6/03 al 14/06, amb 301.000 visitants). La voluntat en el moment de realitzar la recerca, però, era apostar per programar activitats fora d'aquest període, per intentar desestacionalitzar la ciutat. Un exponent d'aquesta segona tipologia són els actes de Lille 3000 (celebrats del 14/10/06 al 14/01/07).

Entre les línies de futur en què treballa actualment el Patronat de Turisme hi ha la de redefinir tot el material promocional de Lille, per tal d'adaptar-lo a una nova imatge de marca; desenvolupar un nou eslògan *Lille, always on the move*, que substitueixi l'actual *Lille, à chaque pas une découverte!* i la millora de la pàgina web.

A nivell més de detall, es preveu engegar a mitjà termini una targeta que permeti visitar les diverses exposicions temporals celebrades a la regió, tot gaudint d'algun tipus de descompte. Igualment, s'està treballant per desenvolupar una política especial per atreure visitants que celebrin el seu aniversari de casament a Lille o per crear accions que posicionin la ciutat en el mercat del públic homosexual.

Per últim es prepara la promoció de la ciutat amb motiu de la celebració dels Jocs Olímpics del 2012 a Londres. En aquest sentit, es preveu, gràcies a l'Eurotunnel, llançar una campanya perquè gent que vagi a veure les competicions a Londres dormi a Lille (el temps de trajecte entre les dues ciutats és inferior a les dues hores). L'objectiu és donar a conèixer la ciutat entre un públic divers de l'habitual i obrir-la a nous mercats.

### **Bibliografia i altres fonts:**

Ajuntament de Lille (2006) *Visites guidées pour individuels*  
Document promocional

Docuhet, Bénédicte & Parquet, Carine (2005) *Lille. A chaque pas une découverte! Guide* Document promocional

Office de tourisme de Lille (2005) *Meeting guide 2005 / 2006*  
Document promocional

*Lille, A chaque pas une découverte! Catalogue groupes 2006*  
Document promocional

*Lille, A chaque pas une découverte! Catalogue groupes 2007*  
Document promocional

*Lille. A chaque pas une découverte! Plan 2006/2007* Document  
promocional

*Rendezvous. Agenda culturel & touristique* núm 3 Document  
promocional

*Sortir week-end. Du 25 octobre au 1er novembre 2006* núm. 714

[www.lilleevents.fr](http://www.lilleevents.fr) (16/01/2007)

[www.lilletourisme.com](http://www.lilletourisme.com) (08/02/2007)

[www.destination-lille-metropole.eu/fr/default.aspx](http://www.destination-lille-metropole.eu/fr/default.aspx) (08/02/2007)

Entrevista amb Christophe Masson. Director màrqueting i desenvolupament. Oficina de turisme de Lille. 31/10/06

## L02

### LILLE 2004

Una de les principals apostes que Lille ha dut a terme en els últims anys per tal de donar-se a conèixer ha estat la celebració, l'any 2004, de la Capital Europea de la Cultura, títol que va compartir amb Gènova (vegeu fitxa G05).

L'aposta per aquesta celebració s'ha d'entendre com una resposta a més de trenta anys de reestructuracions industrials i com a culminació de la voluntat de crear un esdeveniment que servís per mostrar els canvis assolits, tant als propis ciutadans, com als que sense conèixer la ciutat l'associaven a una zona industrial en decadència.

Per portar a terme aquesta objectiu, es van plantejar tres grans actuacions. La culminació de l'actuació Euralille, comentada anteriorment, la candidatura als Jocs Olímpics del 2004 i la candidatura a la Capital Europea de la Cultura del mateix any.

Fins un cert punt, la celebració de la Capital Europea de la Cultura va sorgir com a contrapunt a la candidatura de Lille als Jocs Olímpics de l'any 2004. Es tractava d'engegar dos processos, més



o menys paral·lels, per aconseguir un gran esdeveniment que transformés la visió de la ciutat. La candidatura a Capital Europea de la Cultura es va presentar oficialment l'any 1994 i la dels Jocs Olímpics l'any següent. Mentre que la candidatura per acollir els Jocs Olímpics no va aconseguir passar la primera tria, la de Capital Europea de la Cultural va seguir el seu camí. Així, el 29 de maig de 1998 Lille va ser elegida, juntament amb Gènova, Capital Europea de la Cultura de l'any 2004. La celebració es va estendre del 6 de desembre de 2003 al 28 de novembre de 2004. Els objectius que es marcaven eren de tres tipus:

- Acabar amb la fragmentació municipal de la metròpoli, tot establint col·laboracions entre els diferents municipis
- Difondre Lille en el seu entorn més immediat, entre els quals la ciutat tenia una notorietat escassa
- Incloure un toc cultural a les renovacions ja en marxa

La candidatura es basava en diversos grans equipaments culturals preexistents: 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. El que es pretenia amb aquesta celebració era donar coherència a les diferents actuacions aïllades realitzades durant la dècada dels noranta, tant a nivell de ciutat com de regió.

En aquest sentit, la principal originalitat de la candidatura de Lille és que ja des de bon principi la ciutat no es va veure com a única protagonista de l'esdeveniment, sinó que va voler fer partícip tota la regió. En un primer moment es va parlar de col·laboracions amb vuitanta-set ciutats, bàsicament del departament. Finalment van ser cent noranta-tres els municipis, francesos i belgues, que van participar a Lille 2004. Va ser el primer cop que una capital implicava una regió tan àmplia. Naturalment, Lille va tenir un paper preponderant, però sense resultar excessiu. Concretament, va acollir aproximadament un 35% de les activitats, la resta de l'àrea metropolitana un 25% i la resta de la regió i les ciutats belgues un 40%.

En línies generals la celebració es va considerar un èxit. Algunes xifres 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 econòmic de 3 milions d'euros i un 30% d'augment de la freqüentació turística. Una part de l'èxit de Lille 2004 va ser degut a la comunicació, que va jugar un rol molt important. El punt de partida va ser segmentar

les actuacions en funció del públic al qual es dirigien, posant una atenció especial en el públic localitzat a menys de 300 kilòmetres (París, Londres, Brussel·les, Amsterdam i Colònia). Entre els elements més destacats dirigits a aquest públic hi va haver la pàgina web (100.000 visitants al mes), una *newsletter* adreçada mensualment a 25.000 persones, 10 milions de desplegable i altre material imprès, 8.000 cartells de gran format o 6.000 banderes repartides per totes les ciutats participants.



Imatge 80.- Material promocional de la Capital Europea de la Cultura (font: design.ox2.be)

Igualment important va ser l'aposta feta pels mitjans de comunicació com a via per arribar al públic forà. Aquestes actuacions es van dirigir des de dos seus: Lille i París. En total es calcula que l'organització va rebre uns 4.000 periodistes. Les repercussions van ser importants. Unes 2.000 emissions audiovisuals (destaca la transmissió en directe de l'obertura i la clausura i les vint-i-quatre hores d'emissió dedicades a la ciutat per TV5). Pel que fa a la premsa, la regional va publicar més de 5.000 articles, la nacional 1.500 i la internacional 1.400 (520 a Bèlgica).

A més, Lille va promocionar la seva experiència en altres ciutats. En aquest sentit destaquen especialment les presentacions fetes a responsables de Vancouver (ciutat que organitzarà els Jocs Olímpics d'hivern de 2010) o a les vint-i-set futures ciutats elegides o candidates al títol de Capital Europea de la Cultura.

En la mateixa línia de difusió de les activitats cal assenyalar el conveni firmat per Lille 2004 amb la SNCF (companyia nacional ferroviària francesa i patrocinadora de l'esdeveniment) per programar diversos TGV especials París – Lille, coincidint amb la celebració de grans actes. Hem d'assenyalar que el trànsit París – Lille va augmentar l'any 2004 un 7'3% respecte al 2003. Quant al trànsit Eurostar (Londres – Lille) l'augment va ser del 14%, el d'Air France del 10% i el de la xarxa local de transport del 3% (3'1 milions de passatgers de més). Una mostra del moviment que va generar Lille 2004.

També es va fer una comparativa dels visitants de les grans mostres per observar com influïa el paraigua de la celebració en la captació de visitants. Així, es va comparar la gran exposició de Lille 2004, *Rubens* (06/03/04 a 14/06/04), que va vendre 387.000 bitllets, amb l'anterior gran exposició organitzada pel mateix *Musée des Beaux-Arts*, dedicada a Goya (15/12/98 al 14/03/99), que havia rebut 196.000 visitants. Per tant, un augment importantíssim de l'efecte crida, que hauria vingut de la celebració de la capitalitat. A més, es calcula que l'exposició *Rubens* va suposar, respecte a l'exposició *Goya*, un augment del 33% en les nits d'hotel, del 220% del turisme belga i del 25% del tràfic entre Londres i Lille (Eurostar).

El pressupost final de la celebració, va ser de 73'7 milions d'euros (tot i que l'any 2001 es parlava de 91'47 milions d'euros). El finançament públic representava el 82% i el privat el 18%. En total vuitanta-dos empreses privades van donar suport a Lille 2004, amb una aportació total de 13 milions d'euros, molt més del que mai cap altra Capital Europea de la Cultura havia aconseguit recaptar. En aquest sentit cal destacar que es va establir un número molt ampli de projectes susceptibles de ser cofinançats, fet que va obrir les portes a la col·laboració de petites empreses.

Pel que fa al finançament públic, la Comunitat Urbana de Lille va aportar el 18%, l'Ajuntament de la ciutat l'11%, el Consell Regional el 15%, el Consell Departamental del Nord el 9%, el del Pas-de-



Imatge 81.- Cinc instantànies que recullen algunes de les principals actuacions de la celebració del 2004. En el sentit de les agulles del rellotge: la inauguració de l'Any, amb una elevada freqüentació. La transformació de l'estació de Lille amb els colors de la Capital. L'Òpera, reoberta l'any 2003 després d'una profunda transformació. Finalment, dues de les *metamorfosis* (grans infraestructures temporals) instal·lades al centre de Lille: *le chemin des étoiles* i la *fôret suspendue* (font: nordmag.com, lavoixeco.com)

Calais el 5% i les altres col·lectivitats locals i la Unió Europea el 6%. L'Estat va finançar el 18% del pressupost.

La inversió física va representar 56'5 milions d'euros, dels quals 15 es van destinar a les *Maison Folie* (vegeu fitxes L04) i 18'3 a la restauració de diversos monuments. El 37% del pressupost es va invertir a Lille, mentre que el 57% ho va ser a municipis de la *Communauté Urbaine*. Una mostra més de l'equilibri que es va buscar entre els diversos territoris de la metròpoli.

Igualment hem de ressaltar el fet que segons un estudi de l'Institut Nacional d'Estudis Econòmics Francès (Insee), la capitalitat va ajudar a augmentar un 22% el nombre de gent ocupada pel sector cultural a Lille capital (contra un 0'4% a nivell estatal), un augment del 3% al comerç al detall (1'2% nacional), una puja del 15% en l'hoteleria, és a dir, més de 288.000 nits (contra un 0'5% estatal) i un creixement del 7% en la restauració (1'4% estatal).

Pel que fa a l'equip que va fer possible Lille 2004, inicialment estava format per 30 persones, que van ampliar-se fins a les 80 durant el 2004. El director artístic era Laurent Dréano, un antic responsable del parc de la Villette de París (vegeu fitxa P17). A més, es disposava de diversos subcontractats i un número important de voluntaris.

La celebració de la capitalitat no va estar, però, exempta de crítiques. En un primer moment, per la manca de continguts existents (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, per falta de previsió respecte al finançament d'algunes de les actuacions més visibles de la capitalitat (Maurice, 2005). Entre els problemes post-esdeveniment figuraven la lentitud de les transferències pressupostàries previstes per a la *Condition Publique* de Roubaix, fet que posava en perill la seva viabilitat; els passos vacil·lants d'algunes de les *Maison Folie*, juntament amb el tancament de tres d'elles i el fet que el *TriPostal*, element far de la celebració, estigués desocupat durant uns nou mesos un cop finalitzada la celebració.

En línies generals podem considerar encertades algunes crítiques sobre com es va gestionar l'herència del 2004, especialment les relacionades amb la manca de finançament per als nous equipaments creats. Ara bé, podem considerar que la gestió ha estat bona. Un element il·lustratiu és el fet que, contràriament al que acostuma a succeir en aquests casos, el pressupost de cultura de l'ajuntament de Lille va créixer l'any 2005. Concretament, va passar de 10 milions d'euros el 2004 a 13 milions el 2005. Un augment del 30% destinat, entre altres partides, al funcionament de les dues *Maison Folie* de Lille. A més, Lille 2004 va ajudar a coordinar les ciutats de la zona, tot generant una sèrie de canals de

diàleg que poden resultar profitosos per al futur. Un seguit d'elements que serveixen a l'alcaldesa de Lille, Martine Aubry, per no dubta en quantificar la durada prevista de l'impacte beneficiós de Lille 2004 en quinze anys (Vouters, 2006).

Segurament es pot qüestionar aquest optimisme. En tot cas els responsables de Lille 2004 eren conscients que la Capital Europea de la Cultura no havia de ser la meta, sinó una etapa en el camí. Potser una etapa necessària, ja que l'adhesió local i l'augment de públic va ser important. L'autèntic benefici, però, arribarà amb la consolidació de la nova imatge cultural, que només serà possible si se segueix apostant per la cultura. Una situació que ja es dona, l'exponent més visible de la qual és Lille 3000 i la programació de les *Maison Folie*, que analitzem en les fitxes següents.

### **Bibliografia i altres fonts:**

- Bocquet, Denis (2004) "Lille tra Londra e Parigi" *Il giornale dell'architettura* any 3, núm. 24
- Gault, Michel (2001) "Etudes comparatives pour les politiques culturelles développées dans quatre sites urbains" a Latérit *Les dimensions culturelles des politiques de ville* París, Latérit
- Fusillier, Didier (dir.) (2003) *Lille 2004. Capitale Européenne de la culture* Lille, Lille 2004
- Lille 2004 (2005) *Lille 2004, Indicateurs* Lille, Lille 2004

- Masbounji, Arielle (coord.) (2000) "Lille – Roubaix. L'action urbaine comme levier économique et social" *Projet urbain* núm. 20
- Monclús, Francisco – Javier & Oyón, José (1994) *Atlas historico de ciudades europeas. Volumen II. Francia* Barcelona, Salvat – CCCB
- Tricart, Laurent (coord.) (2005) *Lille 2004 de A à Z* Lille, Lille 2004
- Ville de Lille (1998?) *Lille Capitale Européenne de la Culture. La candidature d'une ville et d'une eurorégion d'échanges et de communication* Lille, Ville de Lille
- Vouters, Bruno (2004) *Lille 2004, l'album photo* Lille, la Voix du Nord
- Vouters, Bruno (coord.) (2006) *Bombaysers de Lille 3000. Programme* Document promocional
- Werquin, Thomas (2006) *Impact de l'infrastructure culturelle sur le développement économique local* Lille, Université des Sciences et Technologies de Lille. Tesi doctoral inèdita

[www.lille2004.com](http://www.lille2004.com) (09/02/2007)

- Lieren, Savil (2005) "Lille 2004" *La voix du nord* 24/05/05 pàg. 57
- Maurice, Stephane (2005) "Après un an de fête, Lille a la gueule de bois" *Libération* 16/03/2005 pàg. 33



## L03

### LILLE 3000

Lille 3000 és una associació sorgida per gestionar l'herència, especialment immaterial, de la Capital Europea de la Cultura del 2004. Lille 3000 es planteja com una invitació al coneixement de les diverses cultures i renuncia a un format o una periodicitat preestablerta. Així, pot adaptar, entre altres, la forma de biennal, d'exposició temporal a Lille o a l'exterior o d'un concert.

Presidida per l'alcalde de Lille i dirigida per Didier Fusillier, director dels actes del 2004, l'Associació està regida per un Consell d'Administració amb representats de Lille i de les ciutats de la comunitat urbana (franceses i belgues), del món cultural i del món econòmic. Disposa d'una Direcció General, una Direcció Artística i diferents caps de projecte. Hi treballen 8 persones fixes, a les quals s'hi sumen altres eventuals (4 en el moment de les celebracions del 2006). El 45% del pressupost prové del sector privat.

La creació de Lille 3000, inicialment com associació Lille 2006 – 2008, es va fer efectiva el desembre de 2004, poc després d'acabar els actes de la capitalitat cultural. L'acte no va estar exempt de crítiques, especialment de l'oposició municipal, que no aprovava que Lille 3000 anés en paral·lel a la política cultural municipal sense un control i uns objectius clars.



L'estructura general de Lille 3000 es va crear amb un pressupost de 600.000€ per al període 2006 – 2008. A més d'aquests pressupost general, cada celebració disposa d'un pressupost propi. A tall d'exemple, la primera edició de Lille 3000, dedicada a l'Índia, va tenir un pressupost de 7'8 milions d'euros. Les administracions públiques en van finançar el 54'4% (un 46% l'Ajuntament de Lille) mentre que el sector privat (38 patrocinadors) va aportar el restant 45'5%.

Els actes organitzats per Lille 3000 tenen, generalment, la voluntat d'evitar els mesos d'estiu, quan es concentra el gruix de visitants a la zona. D'aquesta manera es vol contribuir a equilibrar l'oferta de Lille, més que no pas enfortir un determinat moment concret.

Pel que fa referència a la comunicació, Lille 3000 treballa en diferents nivells. L'element que es va promocionar amb més èmfasi va ser la festa d'obertura, per a la qual es disposava dels recursos propis, sumats als de l'Oficina de Turisme i als d'una empresa parisenc especialitzada en comunicació. A més, es va arribar a un acord amb la companyia ferroviària francesa SNCF, que ja havia col·laborat amb Lille 2004, cosa que va permetre realitzar una campanya genèrica en diverses estacions franceses. Igualment, per

a determinades exposicions, es va portar a terme una campanya publicitària específica amb motiu de la inauguració.

La resta d'actes van tenir una comunicació de molt més baix nivell, centrada sobretot a la regió Nord i basada en la presència al carrer (publicitat, aparadors comercials), l'edició de diversos programes en col·laboració amb la premsa regional i el boca-orella. Igualment va existir una col·laboració fluïda amb els diaris, regionals i belgues per difondre, a tall d'agenda, les principals activitats organitzades.

Ara bé, malgrat els esforços realitzats per donar a conèixer la iniciativa, es reconeix que no disposar del segell "Capital Europea de la Cultura" va suposar un impediment per arribar a certs àmbits, especialment del món de la comunicació. Tot i això, el fet que Lille 3000 fos hereva directa de Lille 2004 va obrir les portes d'alguns mitjans en què, d'altra manera, hauria estat impossible d'accedir.

El primer gran acte de Lille 3000 es va centrar en l'Índia (*Bombaysers de Lille*) i va tenir lloc 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, retransmesa per la segona cadena pública francesa (*France 3*), presència de "metamorfosis" (instal·lació d'obres efímeres als carrers de la ciutat), gratuïtat en 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). La majoria d'activitats tenien lloc en cap de setmana.

Així mateix, com passà durant la capitalitat del 2004, Lille 3000 incloïa com a propis alguns actes desenvolupats en altres ciutats de la regió. Ara bé, a diferència de la celebració de dos anys abans, el 2006 els actes desenvolupats fora de Lille van ser escassos i amb poc ressò.

Concretament, pel que fa a les *Maison Folie*, s'hi van realitzar diversos actes, ja fos de forma conjunta en diverses d'elles o individualment. Entre les primeres destaquen els "salons de música", que de manera itinerant van estar presents en les nou *Maison Folies* que resten obertes. Altres iniciatives van ser algunes exposicions temporals itinerants, per exemple de la *Maison Folie* de Villeneuve d'Ascq amb Lambersart i Lille – Moulins. Pel que fa als actes individuals, van ser de natura diversa (exposicions, conferències o performances).

Igualment, alguns museus de la regió van programar activitats englobades en la celebració. Ara bé, la majoria d'elles difícilment podien ser incloses dins la temàtica índia de Lille 3000. En aquest sentit, un bon exemple és el fet que dins les celebracions generals centrades en l'Índia, existís una part d'actes dedicats a Finlàndia. La raó d'aquesta aparent contradicció és que la ciutat de Roubaix ja

tenia preparada una *saison finlandaise*, que simplement es va englobar en els actes de Lille 3000. Un element que va desvirtuar, en part, la celebració, ja que li va fer perdre coherència.

Les diferències principals entre la celebració del 2006 i la del 2008 rau en la menor durada, el pressupost uns deu cops inferior i la cerca d'una major implicació de la població local. Aquest últim punt és especialment representatiu, ja que la manca de participació va ser una de les principals crítiques que es van fer a Lille 2004 (vegeu fitxa L02). Així, un any abans de l'obertura de les celebracions del 2006, es va iniciar una campanya de difusió de les diferents activitats que es realitzarien, per tal de fer possible la inclusió de la visió de la població.

Aquesta campanya va suposar, principalment, la celebració de deu reunions (una en cada un dels barris de la ciutat) que havien de servir perquè cada barri, a excepció dels dos que tenien *Masion Folie* i del centre, on ja es desenvolupaven un gran nombre d'actes, elegís o proposés activitats per portar a terme. També es van realitzar un seguit de cartells que representaven persones importants de cada un dels barris de la ciutat en un format habitual del cinema indi. L'elecció dels representats va córrer, mitjançant votació, a càrrec dels propis habitants.

Imatge 82.- A dalt, postal promocional de Lille 3000 (font: col·lecció personal de l'autor). A sota, una de les *metamorfosis* de Lille 3000 (Font: nordmag.fr)



La col·laboració ciutadana, però, no va ser present en l'elecció de la temàtica. En aquest sentit, un fet curiós és que la comunitat índia és pràcticament inexistent a Lille i poc important a França, per la qual cosa la participació directa d'aquest col·lectiu va ser escassa.

Pel que fa referència a les repercussions de la celebració, van ser les següents (www.lille300.com 26/01/07):

- 974.000 persones als actes organitzats en recintes tancats
- 230.547 al *Tri Postal*
- 277.477 a les restants exposicions
- 75.996 a les *Maison Folie*
- 164.302 als espectacles de pagament
- 225.678 persones als espectacles gratuïts
- 200.000 persones a la festa d'obertura
- 350 comerciants participant amb aparadors engalanats
- 1.000 periodistes rebuts
- 122.184 visitants a l'Oficina de Turisme (57% estranger i un augment del 34% en relació a 2005).

Unes xifres que apuntarien l'èxit de l'esdeveniment. Ara bé, malgrat els bons resultats, podem considerar que la programació de Lille 3000 va resultar una mica improvisada. La causa fou el curt període de temps transcorregut entre l'inici de la planificació i la celebració pròpiament dita. En aquest sentit és previsible que l'edició de 2008 (dedicada a l'Europa oriental), que ja disposarà d'un major temps de preparació, oferirà una programació més coordinada.



Imatge 83.- La celebració de Lille 3000 no va ser unànimament acceptada per tota la societat civil, que ho va veure com una aposta política del govern municipal (socialista). Cartells com el de la imatge, on es proclama, *Amb els socialistes de Lille, Lille més justa!, Lille més solidària! Lille 3000: obrim Lille al món* van contribuir a crear aquesta imatge (font: imatge presa per l'autor el 27/10/2006 als carrers de Lille)

Igualment, Lille 3000 treballa en actes que van més enllà de les celebracions bianuals. Com s'ha dit, la voluntat de Lille 3000 és crear la sorpresa. Així, l'any 2007 es va organitzar la primera mostra a França de la col·lecció privada d'art de François Pinault (*Passage du temps* del 16/10/07 al 06/01/08). També va participar en la mostra a Istanbul d'una de les exposicions organitzades en el marc de la celebració del 2006 (*Futurotextiles* 04/09/07 al 10/09/07), exposició que està previst exhibir en un futur a Courtrai, Bèlgica (15/10/08 al 15/12/08).

### **Bibliografia i altres fonts:**

AA. VV. (2006) "Participez à Lille 3000!" *Lille magazine* núm. 32  
Boulard, François; Queneutte, Didier & Vanderhaegen, Jean (2006)  
*Inde, repères bibliographiques* Lille, Ville de Lille  
Lesuer, Thierry (2005) *Lille 3000. Comment devenir partenaire?*  
Document policopiat  
Lille 3000 (2006) *Lille 3000. Le voyage continue. Bombaysers de Lille* Lille, Lille 3000.

*BeauxArts magazine. Bombaysers de Lille 3000* Numéro especial,  
octubre 2006  
*Télérama, Spécial inde. Une révolution culturelle? Les indiens débarquent à Lille!* núm. 2958, 20 de setembre de 2006

*Bombaysers de Lille 3000. 14 oct 06 → 14 jan 07* Document promocional

*Lille 3000 From 14 october 2006 to 14 january 2007* Document promocional

*Rencontres économiques Lille 3000* Document promocional

[www.lille3000.fr](http://www.lille3000.fr) (01/02/2007)

Entrevista amb Lucie Pollet. Assistent de direcció. Lille 3000.  
31/10/06

## L04

### MAISON FOLIE

Les *Maison Folie* són un concepte nascut amb Lille 2004 Capital Europea de la Cultura. Un ambiciós projecte de centres pluriculturals, pensats com a llocs d'encreuament de cultures i disciplines diverses. Es tracta d'un conjunt d'espais basats en la proximitat, amb una visió transversal, que pretenen ser un complement de les tradicionals xarxes exclusives ja instal·lades: sales de teatre, de concerts o espais d'exposició. Les *Maison Folie* volen encreuar en un mateix espai totes aquestes 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.

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 ser

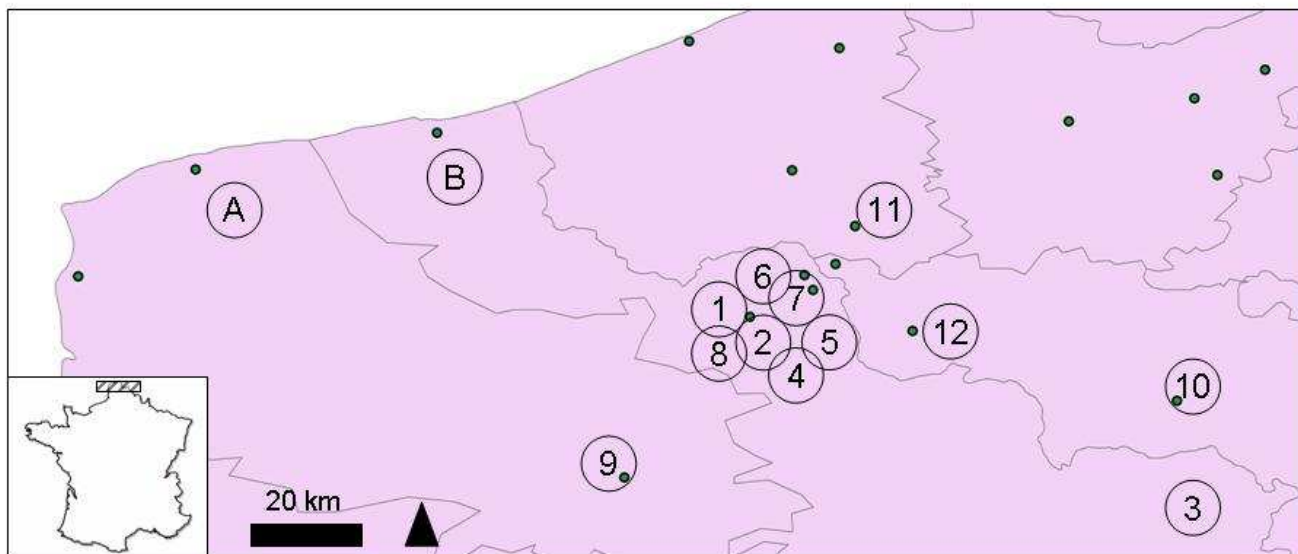
ideats i difosos per Didier Fusillier, director de Lille 2004 i de Lille 3000 i van contribuir a fer possible que el conjunt de l'àrea d'influència de Lille sentís com a pròpies les celebracions del 2004.

La voluntat inicial dels equipaments era que continuessin oberts un cop finalitzada la celebració del 2004. Aquest objectiu va ser, en gran mesura, acomplert. A més, onze de les dotze *Maison Folie* es van situar en antics espais industrials, donant, d'aquesta manera, un nou ús al patrimoni històric de la regió.

La iniciativa de Lille no era completament innovadora, sinó que prenia com a referència les sales obertes, experimentades amb èxit en la Capitalitat de Glasgow l'any 1989. Igualment s'inspirava de determinats espais ja existents a França, com *le Lieu Unique* de Nantes, o de Bèlgica, especialment a Gand i Brussel·les.

Un fet curiós és que tot i ser, finalment, una de les herències més visibles de la celebració, inicialment no apareixien al projecte de Lille 2004. Va caldre esperar fins l'any 2000 perquè hi fossin incloses. Una de les raons d'aquest fet és que no es volia comunicar l'acció de manera improvisada. Els responsables de Lille 2004 van voler validar primer la idea al Consell, presentar el concepte de *Maison Folie* als diferents alcaldes de la zona, discutir amb ells la viabilitat del projecte i elegir els projectes més interessants i viables econòmicament abans d'anunciar, públicament, que es portarien a terme. D'aquesta manera s'evitava

**MAPA 1.- EMPLAÇAMENT DE LES DIVERSES MAISON FOLIE INAUGURADES I INICIALMENT PREVISTES**



① Lille Moulins	⑥ Tourcoing	⑪ Courtrai (B)
② Lille Wazemmes	⑦ Roubaix	⑫ Tournai (B)
③ Maubeuge	⑧ Lambersart	<i>No realitzades</i>
④ Villeneuve-d'Ascq	⑨ Arras	Ⓐ Calais
⑤ Mons-en Baroeul	⑩ Mons (B)	Ⓑ Dunkerque

Font: elaboració pròpia

la creació de falses expectatives, que tothom s'apuntés a la iniciativa únicament per obtenir recursos i que n'existís un número massa elevat. Tot i aquestes precaucions, inicialment es preveien catorze *Maison Folie*, de les quals finalment se'n van inaugurar dotze; dues a Lille (Moulins i Wazemmes) i una a cada una de les localitats de Maubeuge, Villeneuve-d'Ascq, Mons-en-Baroeul, Tourcoing, Roubaix i Lambersart, a l'àrea metropolitana de Lille, Arras a la Regió Nord i Mons, Courtrai i Tournai a Bèlgica. Les iniciatives de Calais i Dunkerque es van abandonar.

De les dotze *Maison Folie* endegades l'any 2004, en continuen funcionant deu. Les que ja no es troben en funcionament són les d'Arras i Tournai (Bèlgica). Per tant, no deixa de ser significatiu que siguin les *Maison Folie* més allunyades de Lille les que o bé han deixat de funcionar o bé mai es van arribar a portar a terme.

La creació de les *Maison Folie* no va ser, però, fàcil. En un context com el de Lille, en què existeixen múltiples institucions culturals, la creació, de cop, de dotze nous equipaments va despertar certa inquietud, a nivell polític, cultural i social, sobre la capacitat del territori de donar contingut, públic i finançament als nous arribats. La continuació, dos anys després de la finalització de Lille 2004, de deu de les dotze *Maison Folie* és un bon indicador de com les pors inicials no s'han acomplert.

L'obertura formal de les *Maison Folie* es va realitzar durant la "segona temporada" de Lille 2004. La idea era aprofitar l'obertura de les *Maison Folie* per relançar l'interès per la celebració, especialment de cara als mitjans de comunicació. A més, d'aquesta manera s'aprofitava per donar més marge per acabar les obres dels edificis, alguns dels quals, no obstant, no van poder obrir completament acabats.

Durant l'any 2004, les *Maison Folie* van acollir un gran nombre d'exposicions, tallers, conferències, concerts i altres activitats més. L'aposta va ser considerada un èxit, tant a nivell de crítica i de visitants, com de repercussions en els mitjans de comunicació.

Ara bé, la gestió del post-esdeveniment no va ser fàcil. En un primer moment no hi havia personal assignat per a la gestió de cap de les *Maison Folie*. Durant la celebració de Lille 2004 era la pròpia organització qui gestionava les instal·lacions. Aquest fet va generar que en arribar el 2005, els diferents locals haguessin de contractar personal propi, personal que no havia gaudit, almenys directament, de l'experiència de Lille 2004. En conseqüència hi va haver una certa improvisació. Igualment, la idea inicial era que les *Maison Folie* funcionessin amb un pressupost de 20.000€ al mes i tres persones. Això es va demostrar poc realista, ja que el pressupost va ser, habitualment, superior. Per tant, es pot considerar que va existir una certa falta d'anticipació en la previsió de gestió de les



*Maison Folie*. Un fet, però, que no ha suposat, per a la majoria d'elles, problemes importants.

Igualment, un últim element criticable de la gestió general de les *Maison Folie* és el fet que, un cop desvinculades de Lille 2004, han deixat d'actuar de manera coordinada. Actualment, són poques les activitats conjuntes que es porten a terme als deu centres que queden oberts. Únicament la programació finançada per la Comunitat Urbana *Lille Métropole*, que posa un cert accent en la necessitat de coordinar activitats entre les diferents *Maison Folies*, aconseguix que es programi un número limitat d'activitats conjuntes. Una llàstima, ja que d'aquesta manera es perd l'oportunitat de crear una xarxa important i articulada que actui sobre un territori ampli.

A continuació presentarem una anàlisi detallada de cinc de les deu *Maison Folie* que actualment segueixen en funcionament: Lambersart, Tourcoing, Roubaix i les dues de Lille. L'elecció d'aquests cinc exemples va obeir, inicialment, a criteris pràctics; van ser les úniques que es van mostrar disposades a col·laborar en la recerca. Amb posterioritat, gràcies sobretot al treball de camp, s'ha pogut comprovar com, molt significativament, aquestes eren les *Maison Folie* que presentaven un major dinamisme, per la qual cosa considerem que la selecció pot ser vist com un recull de bons exemples.

## **Bibliografia i altres fonts:**

Chatelier, Luc de (2005) "Les folies durent" *Télérama* núm. 2913, pàg. 56 – 59

[www.lillemetropole.fr/index.php?p=450&art\\_id=](http://www.lillemetropole.fr/index.php?p=450&art_id=) (31/01/2007)

[www.lieuunique.com](http://www.lieuunique.com) (31/01/2007)

[www.nordmag.fr/culture/lille2004/maisons\\_folie\\_lille2004.htm](http://www.nordmag.fr/culture/lille2004/maisons_folie_lille2004.htm) (01/02/2007)

# L04A

## LE COLYSÉE, LAMBERSART

La *Maison Folie* de Lambersart se situa en un extrem del municipi, just al límit amb el municipi de Lille. Contràriament a la resta de *Maison Folie*, s'aixeca en un edifici de nova planta. Aquesta singularitat es deu al fet que Lambersart és un municipi bàsicament residencial i no disposa, al contrari de les altres ciutats, de patrimoni industrial en desús.

Els orígens i l'emplaçament de l'edifici obeeixen a la voluntat de l'alcalde de Tourcoing, Michel-François Delannoy (ànima del projecte), que aspirava a desenvolupar un equipament cultural de proximitat en l'espai en què finalment s'alçaria el *Colysée*. L'objectiu era crear un equipament permanent que valoritzés l'espai que acull anualment una de les grans festes de la localitat, la *fête champêtre*.

La construcció de la *Maison Folie* també es va veure com una oportunitat política per promocionar la ciutat a nivell de regió, així com per atreure visitants a un municipi que, tradicionalment, s'ha vist com un espai únicament residencial. El grau de compliment d'aquest segon objectiu, ambiciós, varia en funció de la programació de l'espai. En línies generals, aproximadament el 80% dels visitants provenen de les ciutats de Lambersart i Lille.



El nom de l'equipament prové del fet que, històricament, el lloc on s'emplaça havia estat el *Colysée Royal*, espai d'oci construït durant el Segle de les Llums, Més recentment l'espai havia estat ocupat per una sèrie de dipòsits i hangars pertanyents a *Voies Navigables de France*.

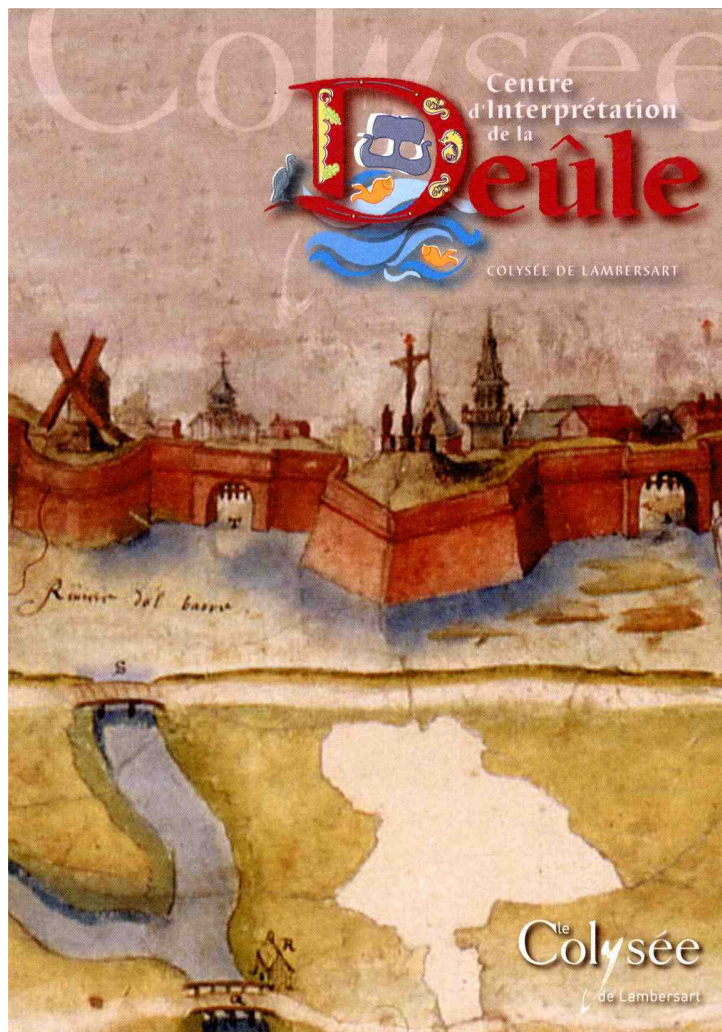
La construcció de l'equipament va ser possible gràcies a fons estatals, regionals i europeus. Actualment, el funcionament diari de l'espai es realitza com a servei municipal. Per tant, les despeses recauen en l'ajuntament, que rep subvencions parcials de *Lille Métropole*. El Centre disposa de dues persones contractades a temps complet, a les quals s'hi afegeixen dues persones més a temps parcial. A més, el *Colysée* també genera recursos, sobretot pel lloguer d'espai. Ara bé, aquests ingressos no són gestionats directament per la *Maison Folie*, sinó que s'ingressen a l'ajuntament, sense que hi hagi una relació entre ingressos i pressupost. No està previst que aquesta situació canviï.

Actualment l'espai inclou uns jardins, sales d'exposicions, un espai *Nature Lille Métropole* (espai de conscienciació ciutadana instal·lat al *Colysée* sis mesos l'any), un centre d'interpretació del riu la Deûle que inclou espai expositiu (Entrada pagant) i dos restaurants. El seu lema és "espai contemporani dedicat a la natura, la cultura i el turisme de proximitat".

El pas de la programació de Lille 2004 a la programació independent de l'equipament no va ser fàcil. En un primer moment, el projecte no preveia de forma clara quins usos es donarien a l'espai un cop acabades les celebracions de 2004. Es va apuntar la possibilitat de construir-hi una mediateca o una casa de barri. Finalment, i de nou per desig exprés de l'alcalde, es va imposar l'ús com a equipament cultural. En l'actualitat l'espai acull diverses mostres, conferències i tallers.

Aquesta situació erràtica del primer any es va fer palesa en el número de visitants. Durant tot l'any 2005, únicament 25.000 persones (6.000 d'ells escolars) van visitar el *Colysée*. En canvi, a partir de la nova gestió, caracteritzada per la certesa de permanència de l'equipament, les xifres de visitants van augmentar. Un bon exemple n'és la primera exposició temporal organitzada el 2006 (*Touché!*, 21/01 a 26/03/2006), que va reunir, ella sola, 20.000 visitants en dos mesos, el 35% procedents de fora del municipi i es va convertir en l'activitat amb major èxit de l'equipament.

L'elecció de la programació de la majoria d'activitats de la *Maison Folie* és responsabilitat de l'ajuntament, que actua a través d'una comissió en la qual s'hi troben representats l'alcalde, consellers municipals, treballadors del Centre i líders d'opinió externs.



Imatge 84: Tríptic promocional de l'espai d'interpretació del riu Deûle, emplaçat al Colysée (font: col·lecció personal de l'autor).

A més, el Colysée disposa, encara que no de forma oficial, d'unes guies de programació anual prefixades. Es procura organitzar, un cop l'any, una exposició en relació amb artistes de Lambersart. Igualment, hi ha una continuïtat en la celebració, cada setembre, d'unes jornades entorn l'arquitectura i el patrimoni de la ciutat. La idea, novament fruit de la iniciativa personal de l'alcalde, vol contribuir a promocionar la ciutat i la seva qualitat de vida. Per aquest motiu les jornades posen de relleu el patrimoni de cases de vacances i vil·les que la burgesia de Lille va construir a Lambersart. En les edicions celebrades fins al moment de realitzar la recerca s'havien tractat els temes de la vil·la ideal i la vil·la urbana. Per a l'any 2007 es preveia abordar el tema de la vil·la i el paisatge. Igualment, un cop l'any, s'organitza una exposició dinàmica (de tocar o olorar), amb la voluntat de fugir del concepte tradicional d'exposició estàtica.

Habitualment, la programació es decideix a un any vista. El Centre d'Interpretació de la Deûle gestiona les seves pròpies activitats. Així mateix, *Lille Métropole* estableix una sèrie d'idees temàtiques anuals (el 2006 va ser "l'essència") que obliguen a organitzar una sèrie d'activitats entorn a aquest tema si es vol optar a la subvenció de funcionament de les *Maison Folie*.

Pel que es refereix a les col·laboracions amb altres equipaments han existit, puntualment, amb les *Maison Folie* de Moulins i Wazemmes a Lille. No tant per repetir espectacles o exposicions ja

celebrades, sinó per organitzar de forma conjunta mostres que, tot i ser del mateix artista, exposen obres diferents en cada una de les seus. Així, en línies generals, l'esperit de les diverses col·laboracions és "mateix artista – diferents obres". Igualment, amb motiu de Lille 3000 el *Colysée* va acollir diversos actes, tant de pròpia creació com relacionats amb l'esdeveniment puntual.

Quant a la comunicació, el Centre es dirigeix, majoritàriament, a dos tipus de públics. D'una banda, el públic d'exposicions, al qual es dedica la majoria de la comunicació i que té per objectiu tota l'àrea metropolitana de Lille. Inclou tríptics, cartells, programes o anuncis en premsa. *Lille Métropole* participa en aquesta comunicació, que es dirigeix des de l'equip de comunicació de l'ajuntament de Lambersart.

El segon grup de públic és el local, que accedeix majoritàriament als jardins i a les zones verdes del *Colysée* i el seu entorn. Per aquest públic es desenvolupa una comunicació de proximitat, amb banderoles i cartells de gran format. Aquesta comunicació vol incentivar que la gent que visita els jardins entri a l'edifici, encara que inicialment no ho tingués previst. En aquest sentit, el fet que en la majoria de casos l'entrada sigui gratuïta o de pagament simbòlic ajuda a atreure públic. Aquesta estratègia té un èxit especial durant els mesos d'abril a setembre, quan estudis realitzats demostren que el número de persones que entren al recinte sense tenir-ho previst és fins i tot superior als visitants vinguts expressament.

## **Bibliografia i altres fonts:**

*Centre d'Interprétation de la Deûle* Document Promocional

[www.ville-lambersart.fr/page.php?pg=176](http://www.ville-lambersart.fr/page.php?pg=176) (01/02/2007)

Entrevista amb Fabrice Hoyez. Conseller delegat. Ajuntament de Lambersart. 24/10/06

# L04B

## HOSPICE D'HAVRÉ - TOURCOING

Situat en un edifici construït al segle XIII, per acollir un hospici, l'*Hospice d'Havré* és l'edifici més antic de la ciutat de Tourcoing. Declarat, en part, monument històric, va ser ampliat al llarg dels segles i va arribar a acollir diverses activitats relacionades amb l'atenció a la gent desafavorida. Als anys vuitanta es va clausurar. L'any 1998 l'edifici passà a mans municipals i es va proposar la seva rehabilitació. Lille 2004 va ajudar a fer realitat el projecte, ja que va suposar un finançament extra i una difusió important.

La rehabilitació, lligada a la creació de la *Maison Folie*, va permetre restaurar una part dels edificis, així com instal·lar-hi una sala per a espectacles en viu. Malgrat aquestes actuacions, el projecte inicial de rehabilitació era molt més ambiciós que el que finalment s'ha portat a terme. Per exemple una residència d'artistes, que actualment sembla descartada. També es preveia una segona fase en les obres per tal d'ampliar l'espai actual cap a una sèrie d'edificis adjacents. Aquest segon projecte s'ha abandonat i els edificis en qüestió han estat venuts a empreses privades per a instal·lar-hi un restaurant i un edifici amb estudis de lloguer.



Tot i aquests canvis, l'*Hospice* segueix funcionant com a *Maison Folie*, amb una programació de concerts, conferències, tallers, espectacles teatrals, així com l'obertura del Centre a les activitats de diverses associacions de la ciutat.

La doble aposta de la *Maison Folie*, pel patrimoni històric i la programació, fa que els visitants que accedeixen al Centre obeeixin a diversos grups. Aproximadament, tot i que varia en funció de les activitats que desenvolupa el Centre, entre un 25 i un 35% dels visitants hi accedeixen atrets pel patrimoni monumental (que es pot visitar de forma independent a la resta del Centre). Un altre 25 – 35% hi van per les diverses activitats i la resta de públic ho fa atret pels jardins. En aquest sentit, s'ha de destacar que el fet que la *Maison Folie* tingui un patrimoni històric important, ajuda a atreure visitants que descobreixen la resta de programació que ofereix l'espai.

Pel que concerneix la procedència, aproximadament la meitat dels visitants són de la pròpia ciutat, un 30% de la metròpoli de Lille i un 15% de fora de la metròpoli (dades aproximades extretes de l'estadística que elabora el Centre a través de preguntes a les taquilles). En total, l'*Hospice*, entès com activitats i monuments, rep uns 32.000 visitants a l'any.

En aquests moments treballen al Centre, en permanència, sis persones, a més de disposar de la col·laboració de la direcció

cultural de la ciutat (instal·lada al mateix edifici). Administrativament l'*Hospice* funciona com un servei de l'ajuntament, amb un pressupost assignat directament. No obstant s'està reflexionant sobre la possibilitat de canviar aquest mecanisme. Igualment s'ha de destacar que una part important de les despeses de la *Maison Folie* estan finançades per *Lille Métropole*.

Els recursos generats pel propi equipament són escassos, en gran mesura perquè la pràctica totalitat de les activitats que es duen a terme al centre han estat gratuïtes fins a l'actualitat. Estava previst, però, que a partir del curs 2006 - 2007, tot mantenint un número important d'activitats gratuïtes, el Centre pogués organitzar algunes activitats, especialment concerts, de pagament. Igualment es preveu desenvolupar, a mitjà termini, el lloguer d'espai a tercers per augmentar, així, els recursos disponibles. S'ha de destacar, en aquest sentit, que des de l'any 2006 el Centre pot gestionar lliurement els seus recursos.

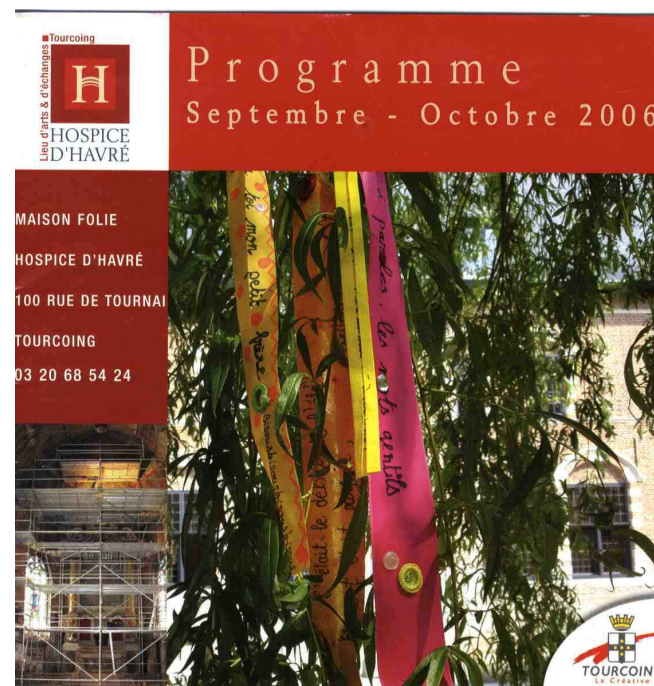
Aquests canvis recents en la gestió de l'*Hospice* es deuen en gran part, com en altres equipaments, al fet que un cop acabats els actes de Lille 2004, no es va anticipar suficientment la gestió futura de l'equipament. Així, tot i que la voluntat sempre va ser continuar en funcionament, l'any 2005 el Centre va veure reduïda enormement la seva activitat, degut que era l'ajuntament, en solitari, qui es feia càrrec de sufragar les despeses. L'any 2006 *Lille Métropole* es va afegir al finançament. Aquest fet va suposar un

augment del número d'activitats i va tenir una repercussió important en el nombre de visitants. Si l'any 2004 (dins de Lille 2004) es van rebre 55.000 visitants, l'any 2005 (finançament en solitari per l'ajuntament) 33.000 i l'any 2006 (finançament ajuntament – *Lille Métropole*) 45.000.

La “crisi” de 2005 no deixa de ser el reflex d'una certa manca d'implicació, no teòrica, sinó pràctica, dels poders polítics en el futur de l'equipament. L'any 2005 es va crear un comitè de reflexió sobre el futur de la *Maison Folie*, en què es demanava una obertura de l'equipament a tots els públics i als professionals de la ciutat, així com la creació d'una imatge de marca pròpia que servís per difondre l'equipament i la ciutat. Al mateix temps, l'ajuntament insistia en què el projecte fos innovador i no entrés en competència amb altres equipaments ja presents en la ciutat. Ara bé, els mitjans econòmics i de personal destinats per l'ajuntament van ser, en aquell període, clarament insuficients per respondre als objectius marcats. Una situació que gràcies a la incorporació de *Lille Métropole* al finançament de l'equipament, sembla en aquests moments superada.

Actualment, la gestió de la programació correspon al propi Centre, que elegeix lliurement les temàtiques sobre la base de les propostes realitzades pels càrrecs polítics. Igualment, una part del programa es deixa a mans de diverses associacions, encara que l'aprovació definitiva del projecte correspon als responsables del

Centre. La idea, en aquest últim cas, és ser “políticament correctes i culturalment incorrectes”. Pel que fa a la programació del Centre, encara s'està buscant un tema cohesionador definitiu que ajudi a complir els requisits imposats per l'ajuntament. La temàtica actual s'articula entorn al tema “els cinc sentits” (l'any 2005 es va tractar el tema de la paraula). Aquesta temàtica pot variar en el futur.



Imatge 85.- Portada del programa bimensual d'activitats de l'equipament (font: col·lecció personal de l'autor).



Pel que fa a les activitats que es duen a terme, acostumen a ser actes de durada puntual (concerts, conferències). Hi ha, però, la voluntat d'ampliar els tipus d'activitats. En aquest sentit, el pressupost actual només permet disposar d'una exposició temporal durant un mes a l'any, encara que hi ha la voluntat de poder allargar la durada a dos mesos.

En línies generals el conjunt de la comunicació posada en pràctica persegueix dos objectius. En primer lloc, fixar una atenció especial, en col·laboració amb l'oficina de turisme, en arribar als no residents en la ciutat. La voluntat és mostrar als ciutadans de l'àrea metropolitana de Lille, juntament amb la resta d'equipament de la ciutat, que Tourcoing és una ciutat dinàmica, que val la pena visitar amb assiduïtat (cal mencionar en aquest punt que el lema de la ciutat és "Tourcoing la creativa"). En certa forma aquesta mesura pren com a referent l'èxit que ha tingut la ciutat de Roubaix en captar turistes a partir dels seus atractius culturals (especialment el museu de *la Piscine* i *la Condition Publique*, vegeu fitxes L05 i L04C respectivament).

La segona línia d'actuacions es dirigeix, bàsicament, als propis habitants de la ciutat. S'inclou dins d'una política municipal àmplia, desenvolupada en els últims anys, que preveu actuacions diverses com la reurbanització i peatonalització de determinats espais, una nova estació d'autobusos o un Centre comercial. L'objectiu que es pretén és que els habitants de la ciutat es reapropriïn del centre,

actualment desertat per la majoria d'ells. Molts ciutadans de Tourcoing prefereixen desplaçar-se a la perifèria de la ciutat, on es localitza la majoria d'equipaments culturals (mediateca, teatre, *le fresnoy*) o fins i tot a Lille, abans que visitar el centre.

Els mitjans utilitzats en la comunicació acostumen a ser els tradicionals: bàsicament tríptics, cartells i rodes de premsa. També existeix un programa, del qual s'editen 10.000 exemplars. A més, l'*Hospice* disposa d'un pressupost, modest, per a comprar publicitat en diversos mitjans de comunicació. Finalment, les activitats organitzades també apareixen en l'agenda cultural que *Lille Métropole* insereix en diversos mitjans de comunicació. La gran diferència en la comunicació entre l'any 2004 i avui en dia, a part de la quantitat econòmica disponible, és que mentre l'any 2004 el Centre podia ser notícia d'àmbit nacional, actualment les aparicions de l'*Hospice* es limiten als mitjans de comunicació locals.

A més, a nivell de captació de públic, cal apuntar que des del Centre es reconeixia, a finals de l'any 2006, que una part dels visitants encara venien atrets pel fet que l'equipament hagués participat a Lille 2004. Una mostra del potencial que l'esdeveniment va tenir per a situar determinades ciutats de l'àrea metropolitana de Lille en l'imaginari d'una part de la població. Segurament per aquest motiu l'*Hospice* també va participar en les celebracions de Lille 3000, amb una desena d'actes entre trobades, tallers i exposicions.

A tall de conclusió, podem apuntar que tot sembla indicar que la continuïtat del Centre no sembla córrer, a mitjà termini, cap tipus de perill. Ara bé, cal assenyalar que l'*Hospice* encara ha de trobar exactament la seva posició, tal i com demostren diversos experiments que porta a terme en camps tan diversos com els horaris d'obertura, les activitats, la programació o la pròpia organització. En aquest sentit, els pròxims anys seran fonamentals per a la creació del perfil de l'*Hospice* i per conèixer l'impacte que pot tenir en el seu entorn.

### **Bibliografia i altres fonts:**

*Hospice d'Havré. Huit siècles d'Histoire* Document promocional  
*L'Hospice d'Havré. Programme Septembre – Octobre 2006*  
Document promocional

defistourcoing.com (01/02/2007)

[www.tourcoing.fr/hospice-havre-tourcoing.html](http://www.tourcoing.fr/hospice-havre-tourcoing.html) (31/10/07)

Entrevista amb Jeane Bossuyt. Responsable de l'*Hospice d'Havré*.  
Tourcoing. 24/10/06

Hélène Corselle. Directora d'afers culturals.  
Ajuntament de Tourcoing. 24/10/06

# L04C

## LA CONDITION PUBLIQUE - ROUBAIX

La *Maison Folie* de la *Condition Publique* pren el seu nom de l'edifici que l'acull: uns amplis magatzem construïts l'any 1902 per la Cambra de Comerç i Indústria, al marge de l'ajuntament, per al condicionament del cotó i la llana, fonamentals en una ciutat tradicionalment tèxtil com Roubaix. L'activitat industrial del lloc va ser contínua fins l'any 1970, quan les naus van passar a acollir una empresa de transport. Finalment als anys vuitanta, s'aturà tota activitat i l'espai entrà en dessús. Comprat per l'ajuntament, l'any 1998 es catalogà monument històric i un any després es decidí que acolliria usos culturals.

L'any 2000 es creà l'equip que dirigiria el nou Centre i es decidí la seva integració dins del projecte *Maison Folie*. L'objectiu principal era representar Roubaix a les festivitats de Lille 2004, buscar sinèrgies i aconseguir finançament extra per al projecte. Així, Lille 2004 va suposar una ajuda al llançament de la iniciativa, una data límit per a la seva entrada en funcionament i un important element de difusió. Ara bé, la creació de la *Condition Publique* s'ha d'emmarcar en el procés de canvi d'imatge de ciutat que ha desenvolupat Roubaix en els últims anys.



Actualment, Roubaix és reconegut com la segona ciutat de l'aglomeració de Lille i com un important centre industrial. En aquest sentit és molt significatiu que amb una població de 97.000 habitants (1999), tingui 45.000 llocs de treball (la població activa de la ciutat és de 38.000 persones). Ara bé, tot i aquest fet, la població local, extremadament jove (edat mitjana de vint-i-quatre anys) pateix una elevada taxa d'atur, del 27%, ja que molts llocs de treball estan ocupats per gent de fora de Roubaix. A més, la ciutat ha tingut durant molt de temps fama d'insegura, de lloc en declivi i sense atractius.

Per aquest motiu, el municipi va iniciar una important operació de renovació física, encarada a canviar la seva imatge (urbanització de l'entorn del canal industrial, reurbanització de la *Grand Place* o creació de comerços urbans). Paral·lelament, el municipi va iniciar una forta aposta per la cultura, creant tres equipaments fars: una important mediateca, el museu de *la Piscine* (vegeu fitxa L05) i la *Maison Folie*.

La iniciativa de renovació de *la Condition Publique*, igual que la resta de les grans actuacions culturals posades en marxa, és una iniciativa bàsicament municipal. El projecte arquitectònic fou dirigit per Patrick Bouchain, autor de la reforma de *Le Lieu Unique* de Nantes (experiència que va servir d'inspiració per al conjunt de les *Maison Folie*).

*La Condition Publique* té la particularitat d'haver estat, amb els seus més de 10.000m<sup>2</sup>, la *Maison Folie* més gran de totes les construïdes. El cost de la seva renovació va ser de 10 milions d'euros, finançats, en part, per l'Estat.

La grandesa de l'actuació va comportar un encaix difícil dins del model de *Maison Folie*, ja que els recursos que necessitava per funcionar eren molt més importants que els de la resta d'actuacions. Aquest fet va suposar que, tot i ser reconeguda com una de les *Maison Folie* de Lille 2004, l'equipament sofrís una sèrie de canvis respecte a la idea original.

El primer d'ells va ser la decisió que *la Condition Publique* fos, ja des del 2003, una *Société d'Economie Mixte* (SEM, societat amb capital majoritàriament públic, però sotmesa al dret privat) i que, per tant, no depengués, com havia passat fins aquell moment, directament de l'ajuntament. L'any 2004 *la Condition Publique* va tenir un pressupost de 3 milions d'euros, però l'incompliment, per part del Consell Regional, de determinades promeses de finançament van generar un dèficit d'un milió d'euros. També va influir en aquest dèficit el fet que l'any 2004 la majoria de patrocinadors es van abocar a Lille 2004, deixant els altres equipaments, fins i tot els col·laboradors amb la celebració, sense una part dels patrocinis que tradicionalment s'aportarien els anys sense grans celebracions.



Imatge 86.- programa trimestral d'activitats de *la Condition Publique*. El disseny correspon a un dels artistes que hi resideixen. Una mostra de com l'equipament intenta afavorir els seus creadors (font: col·lecció personal de l'autor).

Degut a la situació econòmica generada, l'any 2005, la ciutat, màxima accionista de la SEM, va ser conscient que en solitari no podria finançar el funcionament de *la Condition Publique* i va llançar un ultimàtum a les altres administracions perquè ajudessin a finançar l'equipament. En aquell moment es va arribar a apuntar la possibilitat que l'equipament tanqués les seves portes.

La solució va venir amb un canvi administratiu, ja que *la Condition Publique* va passar a ser un *établissement public de coopération culturelle*, figura que permet la participació de diverses administracions públiques en la seva gestió. Fou aleshores quan passaren a integrar de manera permanent *la Condition Publique*, a més de l'Ajuntament de Roubaix, la Comunitat Urbana *Lille Métropole* (que era, des de l'any 2002, la propietària de l'edifici) i el Consell Regional. Els tres membres es farien càrrec del dèficit generat. Igualment, estava previst obrir la via a altres fons de finançament, com els Fons Socials Europeus o la participació en projectes puntuals del Consell General. Aquest fet comportà que *la Condition Publique* abandonés la xarxa de *Maison Folie*. El procés de canvi de SEM a *établissement public* es va fer de forma gradual i va finalitzar el primer de gener de 2007.

A més dels recursos procedents de l'administració, *la Condition Publique* genera, aproximadament, un 25% del pressupost a través de recursos propis. Aquestes xifres les aporten majoritàriament els patrocinadors i el lloguer dels espais per a actes d'empresa (57

lloguers l'any 2005). Unes activitats que està previst que augmentin en el futur. Els ingressos procedents d'altres activitats, com el restaurant existent o la venda de bitllets, els canalitza l'ajuntament.

L'objectiu de *la Condition Publique* és transformar-se en un gran laboratori cultural, no només artístic, sinó obert a la ciutadania, a més de contribuir a la projecció interna i externa de la ciutat. Així, a nivell intern, s'intenta que els actes organitzats tinguin interès per al barri obrer en què s'implanta l'equipament, sobretot oferint un ampli ventall d'activitats. A nivell extern, per la seva banda, s'aspira a difondre culturalment la ciutat de Roubaix dins de la metròpoli de Lille i la metròpoli de Lille a nivell estatal.

Pel que fa a les activitats desenvolupades, un primer element interessant a assenyalar és el fet que durant tot el procés de reconstrucció, i com a fruit de la voluntat de l'ajuntament, l'equip gestor de l'equipament i els arquitectes participants, va existir una ferma preocupació per donar a conèixer el projecte al veïnat i als diferents agents culturals de la metròpoli. Així, es van dur a terme diferents accions, tant per definir les línies generals del projecte, com per mostrar la seva evolució. Aquesta actuació va ser especialment intensa en el moment de les obres (setembre 2003 – març 2004), quan es va crear la "*barraque de chantier*". L'experiència va consistir a localitzar, en un dels extrems de les obres, un espai que havia de servir per intercanviar experiències entre les persones que treballaven a l'equipament (obrers, tècnics i

responsables) i la gent del barri. L'espai va acabar acollint un restaurant d'associació, que va obrir al públic de setembre de 2003 a març de 2004. En aquest restaurant es va portar a terme, cada dimarts, una conferència de l'arquitecte encarregat de la renovació, on s'explicava als assistents l'avanç del projecte. A més, també va acollir, puntualment, altres activitats com petits concerts. Cal dir que l'accés a l'espai era gratuït.

Durant l'any 2004 es van realitzar diferents projectes relacionats amb la celebració de la Capital Europea de la Cultural. Ara bé, a diferència d'altres espais, en què era Lille 2004 qui programava, a Roubaix va ser la pròpia *Condition Publique* qui va proposar a Lille 2004 els actes que finalment es van realitzar.

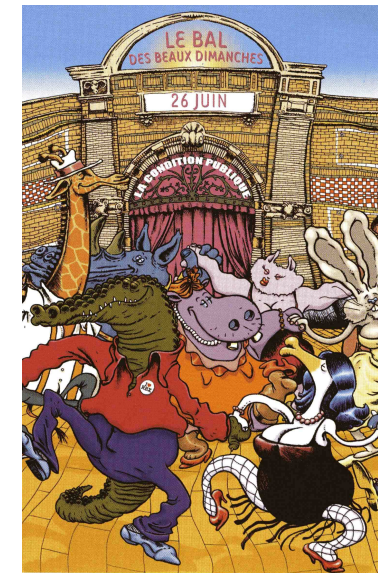
Actualment, *la Condition Publique* està gestionada per una trentena de treballadors fixos i diversos d'eventuals, que acullen uns 90.000 visitants a l'any (2005), en els 160 actes, de tot tipus, que organitza: conferències, concerts, espectacles, balls o exposicions. La majoria dels actes són gratuïts (92 l'any 2005). Les activitats que s'organitzen en les seves instal·lacions es poden dividir en dos grans tipus: les de caràcter industrial i les de mostra.

Dins de les activitats industrials, hem d'esmentar la presència dels "laboratoris", espais que l'equipament lloga a diferents artistes o empreses culturals perquè desenvolupin la seva activitat. En alguns casos es tracta de llocs de residència, en d'altres, d'oficines que

funcionen a mode de viver d'empreses. En tots dos casos, l'objectiu és acollir persones amb capacitat creativa. Així, a finals de 2006, els estudis de l'equipament estaven ocupats per agències de comunicació, empreses de creació de vestits, empreses de disseny sonor o arquitectes, així com diverses associacions sense ànim de lucre i una ràdio, gestionada per una associació independent (Autres(M)Ondes), que dóna la paraula als pacients del centre médico-psicològic de Roubaix.

Pel que concerneix a les activitats de mostra, acostumen a ser de diversos tipus, sempre incloses dins les tres grans línies de treball del centre: afavorir la creació, difondre la cultura i formar el públic. En línies generals, la programació de *la Condition Publique* s'acostuma a fixar amb un any d'antelació en el cas dels grans projectes i entre tres i quatre mesos per a les restants activitats. Igualment, es procura deixar buits moments de la programació per incloure-hi actes organitzats per l'ajuntament o altres institucions.

Entre les activitats habitualment programades en destaquen tres. En primer lloc, la presència d'una cafeteria que es gestiona directament des de l'equipament. El principal punt fort de l'actuació és que ajuda a que la gent entri a l'edifici, superant la possible animadversió cap a la cultura. Aquest equipament és, a més a més, herència directa de la "*baraque de chantier*" que tan bons resultats va donar en el moment de la construcció de l'equipament.



Imatge 87.- A dalt, dues de les postals promocionals editades per *la Condition Publique* per promocionar els balls del diumenges. Al costat, anunci publicat en la revista local *Sortir Weekend*, núm 714, 2006, pàg. 30. De fet, *la Condition publique* és un dels pocs equipaments estudiats que, regularment, inserta publicitat en revistes (font: col·lecció personal de l'autor).

En segon lloc, destaca entre les activitats la presència de cites regulars que ajuden els possibles visitants a habitar-se a actes de caràcter cultural, així com a fidelitzar el públic. En aquest sentit destaquen les conferències que es porten a terme, a la cafeteria i de forma gratuïta, cada dimarts; els concerts al restaurant els dijous; els jocs per als nens que s'organitzen un dissabte al mes o els balls de l'últim diumenge de mes, amb presència de dues orquestres de la zona.

Per últim, també destaca de *la Condition Publique* la programació d'activitats diverses de forma simultània. La intenció és aconseguir una barreja de públics aparentment antagònics. En línies generals aquest últim punt s'ha acomplert, ja que actualment el públic de *la Condition Publique* és extremadament variat, com ho demostren els estudis de públic efectuats. En aquest sentit, cal destacar que *la Condition Publique* és de les poques *Maison Folie* que ha portat a terme estudis sobre els seus públics. Concretament, l'any 2005, es va fer un estudi mitjançant entrevistes presencials a 1.022 persones. De l'avaluació dels públics se n'extreu que és majoritàriament jove, solter, amb més presència de dones que d'homes, amb estudis elevats i un equilibri entre el públic actiu (60%) i inactiu (la majoria dels quals estudiants). Ara bé, on s'ha aconseguit el major èxit és en l'origen del públic, ja que prové en un 65% de la metròpolis de Lille contra únicament el 15% de Roubaix. Per tant, *la Condition Publique* aconsegueix que els no residents visitin Roubaix, un fet que fa uns anys hauria estat impensable.

També hi ha el públic de la resta de la regió (10%); de la resta de França (8%) i estranger (2%, la meitat procedent de Bèlgica, situada a 10km de Roubaix). Entre els actes que atreuen més gent forana hi figuren els concerts. Entre els que atreuen més la gent de Roubaix hi ha les conferències i els concerts dels dijous (els dos esdeveniments són gratuïts).

Ara bé, tot i els èxits evidents aconseguits, resten encara determinats aspectes en què cal aprofundir. En aquest sentit, destaca la necessitat de millora en la capacitat d'atracció dels habitants del propi barri on s'implanta *la Condition Publique*. En una enquesta del 2005, la població resident en l'entorn més immediat que visitava regularment l'equipament només representava un 15% de la població de Roubaix (és a dir, el 2'25% del total de visitants), mentre que per exemple, els habitants del centre, en representaven un 31% (4'6%).

Per augmentar el seu ressò *la Condition Publique* programa, cada cert temps, actes considerats extraordinaris. És a dir, un conjunt d'activitats àmplies centrades en una determinada temàtica. Així, a tall d'exemple, la programació de l'any 2004 (l'any de la Capital Europea de la Cultura) va girar entorn a Jamaica. El 2005 va ser el torn del Marroc. Finalment, l'any 2006, la programació es va centrar en la col·laboració amb els actes de Lille 3000, que va ser important. Ara bé, la temàtica central dels actes no va ser l'Índia, com en les altres ciutats participants, sinó Finlàndia. La causa cal



buscar-la en el fet que en el moment de decidir la celebració de Lille 3000, la ciutat de Roubaix ja tenia en marxa la celebració dels actes dedicats a aquest país nòrdic. Aquest fet no va suposar cap problema per a Lille 3000, que va incorporar els actes de Roubaix al seu programa. En total, disset institucions culturals de Roubaix, entre elles *la Condition Publique* i el museu de *la Piscine*, van associar-se a Lille 3000, per celebrar aquesta “temporada finlandesa”.

Pel que fa referència a la difusió de les diverses activitats que organitza l'equipament, cal dir que acostumen a ser bastant tradicionals i centrades en l'edició de programes trimestrals, flyers, web i newsletter. A més, publiquen anuncis, mitjançant pagament i de forma setmanal, a la publicació *Sortir Lille*. Així mateix s'han establert convenis de col·laboració amb la premsa, especialment la local i regional, que permeten amplificar el ressò de les activitats desenvolupades.

Sobre l'aparició en mitjans de comunicació d'àmbit nacional hem observat com els responsables de l'equipament en reconeixen la dificultat, a excepció de la celebració d'actes emblemàtics. Ara bé, l'experiència del Centre mostra com, si bé la premsa nacional aporta una millora de la imatge, no aconsegueix que els habitants locals assisteixin als actes organitzats. En conseqüència, el Centre considera que aquest mitjà no representa un objectiu prioritari per a la difusió de l'equipament. S'admet, però, que la situació era

diferent l'any 2004. Dins dels actes de Lille 2004 la imatge sí que era un element prioritari. Per aquest motiu es van contractar una agència de premsa nacional, que va facilitar enormement l'aparició en els mitjans estatals.

Quant a la possible competència que la *Condition Publique* podria representar per altres equipaments, es considera escassa. En aquelles activitats on hi podria haver una major competència (concerts i espectacles), el número d'actes organitzats per *la Condition Publique* és relativament baix. A més, és habitual que molts actes es facin en col·laboració amb els possibles centres amb què es podria competir. Així, es considera que *la Condition Publique*, més que competència, ajuda a crear espectadors i a formar i mantenir el personal tècnic i artístic que fa possible la representació.

Finalment, a nivell de projectes futurs, figura aconseguir una major obertura de l'equipament al seu entorn més immediat. Una obertura que seria tant física (amb la creació d'un nou accés directe amb el barri situat “al darrera” de l'espai) com programàtica (amb noves activitats). La voluntat és que l'equipament contribueixi de manera visible en el projecte de renovació urbana que està previst desenvolupar en el seu entorn entre els anys 2007 – 2012.

## **Bibliografia i altres fonts:**

Butez, Alexia (2006?) *La Condition Publique. Manufacture culturelle. Dossier de présentation* Document policopiat

Dambre, Frédérique (2006) *Etude des publics de la Condition Publique. Analyse des fiches d'identification 2005* Document policopiat

*Extramundi. Du 8 au 19 septembre 2004 à la Condition Publique. Roubaix* Document promocional

*La condition publique. Programme Septembre – Décembre 2006* Document promocional

*Les Labos* Document promocional

*Les Z'entonnoirs 89'7 FM* Document promocional

*Une saison finlandaise à Roubaix* Document promocional

*Une saison finlandaise. Médiathèque de Roubaix* Document promocional

[www.laconditionpublique.com](http://www.laconditionpublique.com) (06/02/2007)

[www.ville-roubaix.fr/art-10-315-317-566-Le-projet-Trois-Ponts---Quartiers-anciens.html](http://www.ville-roubaix.fr/art-10-315-317-566-Le-projet-Trois-Ponts---Quartiers-anciens.html) (06/02/2007)

Entrevista amb Philippe Cunat. Responsable de *la Condition Publique*. Roubaix 26/10/06

## L04D

### MAISON FOLIE DE LILLE

Lille, cap de la celebració de la Capital Europea de la Cultura de l'any 2004, va ser l'única ciutat que va acollir dues *Maison Folie*. La raó d'aquest fet cal buscar-la, d'una banda, en l'impuls que la ciutat volia donar al projecte i d'altra banda, a la inicial voluntat política de dotar cada un dels deu barris de Lille de centres d'excel·lència cultural. Els dos primers exemples havien de ser les dues *Maison Folie* inaugurades el 2004. Aquest projecte sembla, actualment, abandonat.

Concretament, les dues *Maison Folie* de Lille van ser les de Moulins i Wazemmes, noms corresponents a dos barris de la ciutat. Cal destacar que tal i com afirma Rosemberg (2000), el *schéma directeur* de la ciutat de Lille, de l'any 1994, ja preveia accions de requalificació especialment importants en aquests dos barris. Una mostra de com el projecte de *Maison Folie* es va adaptar al planejament existent.

A més, l'elecció dels emplaçaments que havien d'acollir els dos equipaments es va realitzar a partir de l'existència d'edificis disponibles. La intenció era potenciar la regeneració dels dos barris (amb certs problemes de degradació) i engrandir, especialment a

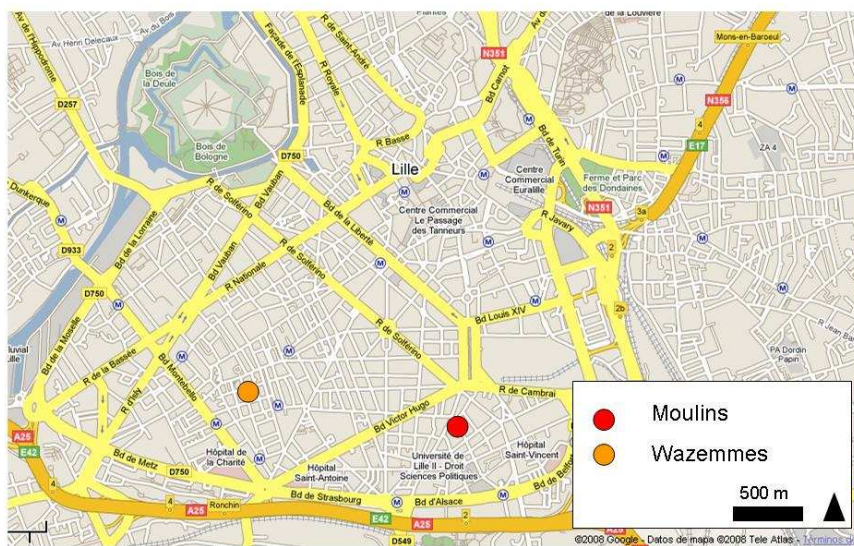


nivell mental, el “centre” de Lille. Respecte a aquest últim punt hem de dir que per als visitants de Lille, i per a molts dels propis habitants, una visita a la ciutat es limita a accedir als carrers comercials del centre. Les dues *Maison Folie* volien contribuir a que la gent “s’atrevis” a anar més enllà d’aquest espai, per entrar als barris limítrofs.

En el cas de Lille, les *Maison Folie* són de titularitat municipal i funcionen com a servei de l’ajuntament. Per tant, no disposen de capacitat per gestionar els recursos propis, sinó que actuen a partir d’un pressupost anual prèviament assignat. L’any 2006, l’aportació realitzada per l’ajuntament era, per a les dues *Maison Folie*, de 270.000€, sense comptar els salaris dels treballadors (també pagats per la ciutat). El pressupost del 2006 era lleugerament superior al de 2005 o el previst per 2007, degut a les celebracions de Lille 3000.

Ara bé, malgrat aquesta dependència financera, la gestió del programa gaudeix de total llibertat i correspon, de forma independent de la municipalitat, als caps de cada una de les dues *Maison Folie*.

Les dues *Maison Folie* reben, conjuntament, uns 100.000 visitants l'any, encara que aquestes xifres es basen en l'any 2005, únic any en el moment de realitzar l'estudi en què les *Maison Folie* havien funcionat sense acollir esdeveniments especials. L'any 2004, sota l'impuls de la Capital Europea de la Cultural i l'any 2006, amb les celebracions de Lille 3000, la freqüentació va ser superior.



La política de les *Maison Folie* de Lille és que únicament unes poques activitats, especialment els concerts, siguin de pagament. Les activitats gratuïtes hi són àmpliament majoritàries, ja que es conceben com una eina de democratització cultural d'uns barris on la població té poca predisposició a assistir a esdeveniments

culturals de pagament. Hom és conscient que l'aposta pot generar una certa competència cap a altres equipaments culturals de la ciutat (especialment els privats) però, fins a finals de 2006, moment de realitzar la recerca, no hi havia hagut cap queixa en aquest sentit. Per aquest motiu es considera que hi ha públic per a totes les activitats i que la funció de les *Maison Folie* és, precisament, augmentar aquest públic, tot dirigint la seva oferta cap a segments de població que difícilment assistiria a d'altres equipaments.

Finalment, cal destacar que la valoració que fan els responsables de les *Maison Folie* de la seva participació a Lille 3000, tot i ser fins a un cert punt obligada, és positiva, ja que va ajudar a recordar al públic de Lille 2004 que els equipaments continuaven oberts. En aquest sentit, s'és conscient que amb la finalització de l'esdeveniment una part del públic podria desaparèixer, però es confia en ser capaç de mantenir-ne, almenys a nivell puntuals, una part. Està previst que en la pròxima edició de Lille 3000 (any 2008) les dues *Maison Folie* tornin a participar en la iniciativa.

### Bibliografia i altres fonts:

Rosemberg, Muriel (2000) *Le marketing urbain en question* Paris, Anthropos

Entrevista amb Agnès Bouttee. Coordinadora de les *Maisons Folie*. Ajuntament de Lille. 23/10/06

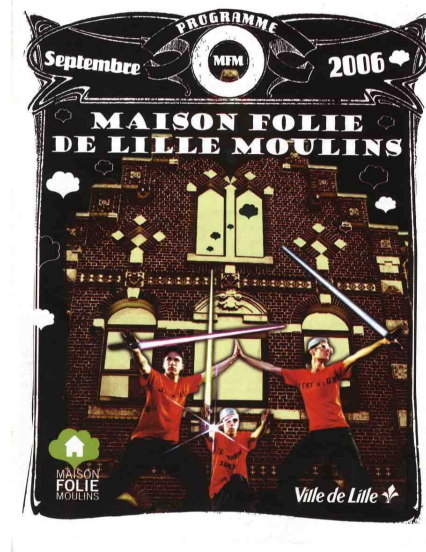
## MAISON FOLIE MOULINS - LILLE

Situada en un barri popular del centre de Lille, la *Maison Folie* de Moulines ocupa una antiga braseria del segle XVIII. Disposa de diferents espais multifuncionals, de dos patis per a la realització d'activitats així com de dos tallers d'artistes. Amb posterioritat a les celebracions de l'any 2004, la *Maison Folie* va continuar les seves activitats, amb l'acollida habitual d'exposicions, espectacles i performances diverses.

Moulines disposa d'uns deu assalariats i rep anualment vora 38.000 visitants (fora dels anys de grans esdeveniments com el 2004 o el 2006). No s'han realitzat estudis per conèixer la tipologia de visitants de l'equipament. El pressupost de funcionament de l'any 2005 va ser de 687.000€.

A nivell de programació, entre novembre de 2004 i setembre de 2005 el Centre va realitzar 283 activitats, el 80% de les quals gratuïtes. La procedència dels projectes realitzats buscava un equilibri entre els originaris de Lille (40% aproximadament, un 20% del mateix barri) i forans (un 15% estrangers, un 10% de França i un 15% de la regió). La resta dels projectes (20%) tenien membres de diverses procedències.

En referència a la comunicació, la *Maison Folie* realitza accions tradicionals: cartelleria i programes impresos, bàsicament.



Imatge 88.- A dalt, imatge exterior de la *Maison Folie*. (font: lillemetropole.fr). Al costat, portada de l'agenda trimestral de l'equipament (font: col·lecció personal de l'autor).

Des de mitjans de l'any 2007, el Centre disposa d'una pàgina web dedicada, bàsicament, a la presentació de l'equipament.

Les col·laboracions de Moulins amb altres centres acostumen a ser puntuals. En aquest sentit, destaca especialment les actuacions desenvolupades amb la *Maison Folie* de Mons (Bèlgica). Així mateix, cal assenyalar que en el programa d'activitats de Moulins, es dedica un espai a promocionar les actuacions desenvolupades a l'altra *Maison Folie* de Lille (espai titulat "l' mentrestant a Wazemmes"). Una iniciativa que ajuda a un cert intercanvi de públic.

### **Bibliografia i altres fonts:**

*Maison Folie de Lille Moulins (MFM). Programme Septembre 2006*

<http://leadnetwork.nordpasdecalais.fr/visitevirtuelle/lillemoulins/fr/accueil.swf> (01/02/2007)

Entrevista amb Saty Olla. Responsable *Maison Folie* de Moulins, Lille. 23/10/06

## MAISON FOLIE WAZEMMES – LILLE

Situada en una antiga fàbrica del segle XIX, tancada l'any 1990, la *Maison Folie* s'emplaça en un barri popular del centre de Lille, a escassament un quilòmetre de la *Maison Folie* de Moulins. La seva rehabilitació va incloure l'enderroc d'una part de la fàbrica per deixar pas a la construcció d'una nova sala d'espectacles (750 places). Aquesta segona *Maison Folie* de Lille era més gran que no pas la de Moulins.

Actualment continua en funcionament tot acollint diversos tipus d'actes: exposicions, música, dansa, teatre, tallers, conferències o cinema, així com activitats diverses sorgides de les associacions presents al barri. També acull, de manera habitual, artistes en residència. Així mateix, disposa d'un hammam, obert a tothom, tot i que el futur de l'equipament estava en debat a finals de 2006.

Wazemmes té actualment uns 14 assalariats i rep anualment vora 56.000 visitants (fora dels anys de grans esdeveniments com el 2004 o el 2006). La presència del metro a proximitat de la *Maison Folie* de Wazemmes contribueix a explicar aquesta major freqüentació en comparació a la *Maison Folie* de Moulins, de més difícil accessibilitat.



Imatge 89.- A dalt, exterior de la *Maison Folie*. L'estructura metàl·lica es correspon a un teatre de nova construcció (font: Tourisme de Lille). A sota, portada de l'agenda trimestral de Wazemmes i l'apartat dedicat a difondre les activitats de Lille Moulins (font: col·lecció personal de l'autor).

El pressupost de funcionament de l'any 2005 va ser de 1.048.000€ i es van realitzar 260 projectes organitzats en col·laboració amb 48 associacions del barri.

La programació de l'equipament la tria el cap de programació de l'Espai, amb la col·laboració d'un Consell Consultiu de programació, que agrupa habitants i associacions de la ciutat. Aquest Consell es va elegir, per un any, per sufragi dels presents en una reunió oberta a tot el barri (200 persones van participar en la reunió). D'aquesta manera es pretén que les associacions del barri participin en la decisió de vora la meitat de les activitats que realitza el Centre. La resta d'activitats vénen programades per altres agents externs, com per exemple Lille 3000, que va realitzar diverses activitats amb motiu de les celebracions del 2006 (exposicions, concerts o teatre).

A diferència de Moulins, Wazemmes disposa d'un petit estudi de públics (mostra de 700 persones). Gràcies a ell, s'ha pogut observar que el públic de l'equipament és enormement variat. Destaca especialment el fet que per al 15% dels visitants de la *Maison Folie*, Wazemmes és l'únic equipament cultural que visiten durant l'any. Una mostra de l'encert de la programació del Centre, que és capaç d'arribar a un públic poc habitual en els equipaments culturals.

Pel que fa referència a la possible competència d'altres equipaments, no es considera gaire important, precisament per

aquesta capacitat d'arribar a un públic poc habitual. El mateix és vàlid respecte a la possibilitat que la *Maison Folie* representi un perill per a altres equipaments. Més aviat es veu com un espai capaç de crear nous públics. Finalment, en quant a la col·laboració amb altres espais, tot i que no es du a terme de manera habitual, destaca l'existent amb Moulins, especialment a nivell de comunicació (inclusió de la programació i mapa de Moulins en el material promocional de Wazemmes).

### **Bibliografia i altres fonts:**

*MFW Septembre octobre 2006* Document promocional

*MFW Lille 3000* Document promocional

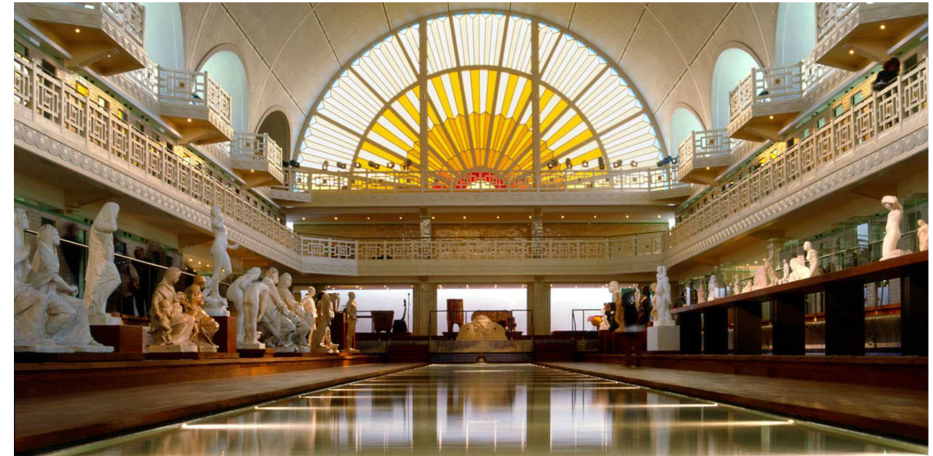
Entrevista amb Laurent Tricart. Responsable *Maison Folie* de Wazemmes. Lille. 23/10/06



# L05

## LA PISCINE – MUSÉE D'ART ET D'INDUSTRIE ANDRÉ DILIGENT

Localització:	Roubaix
Temàtica:	Art
Propietari:	Ajuntament
Tipus explotació:	Servei municipal
Gestor:	Ajuntament
Número de treballadors:	80
Pressupost (2005):	-
Autofinançament:	-
Tarifas (2006):	3'5€
Horaris obertura:	7 hores diàries (9 el divendres) 6 dies a la setmana
Visitants anuals (2005):	170.000
Procedència:	Majoritàriament francesos i belgues



## 1.- Presentació

Situat a la ciutat francesa de Roubaix (96.980 habitants el 1999), pròxima a Lille, el museu s'alça en una antiga piscina municipal construïda entre els anys 1927 i 1932 en estil art-déco i posteriorment declarada patrimoni artístic. Tancada des dels anys vuitanta, l'edifici, completament renovat, acull des de l'any 2001 un museu dedicat a l'art i la tradició industrial de Roubaix. Una part important de les col·leccions del nou museu estan formades per les col·leccions de l'antic museu municipal, tancat al públic des de l'any 1940.

Els objectius que van impulsar la creació del nou museu van ser diversos:

- Canviar la imatge de la ciutat a través d'una operació de prestigi
- Crear relacions amb el món empresarial (tèxtil) de la ciutat
- Posar l'accent en la joventut (l'edat mitjana de la població de la ciutat és de 24 anys)
- Contribuir a canviar la mentalitat de la gent, massa centrada en el món del treball, per obrir-la a d'altres iniciatives.

Cal destacar que el museu de *la Piscine* s'inclou dins d'un projecte més ampli de rehabilitació integral (*ville renouvelée*). El projecte pretén, gràcies a la col·laboració públic – privada i a una visió territorial a nivell d'àrea metropolitana, potenciar el centre de

Roubaix, respectant la població, les activitats i el patrimoni actual. Tot el procés està previst que duri entre 10 i 20 anys més i aspira a convertir-se en un exemple a França de com adaptar el passat a les exigències actuals.

En aquest sentit, *la Piscine* va ser la segona de tres grans actuacions emblemàtiques. La primera va ser la instal·lació, en ple centre de la ciutat, d'una gran mediateca i l'última, la rehabilitació i creació d'un espai cultural polifuncional a *la Condition Publique* (vegeu fitxa L04C).

## 2.- Tipus de promoció que es realitza

La promoció del museu es basa en tres pilars: l'edifici, les col·leccions temporals i les col·leccions permanents.

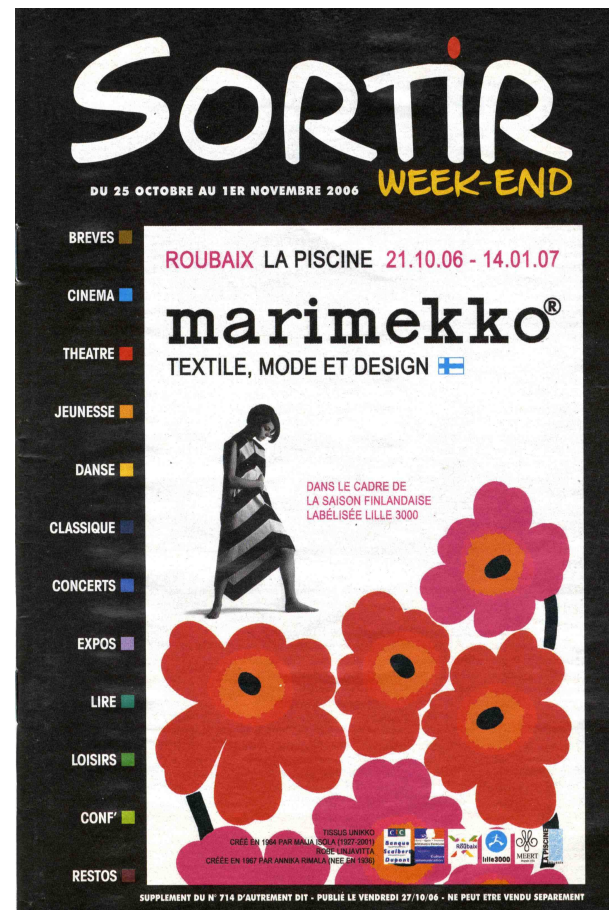
L'edifici és el que marca la diferència respecte a d'altres museus de la regió, com per exemple el *Musée des Beaux-Arts* de Tourcoing, que disposa d'aproximadament el mateix tipus de col·leccions, té accés gratuït i rep, aproximadament, un 80% menys de visitants que *la Piscine*. El fet que les col·leccions de Roubaix s'exposin en l'antiga piscina de la població, edifici d'altra banda emblemàtic, suposa un important atractiu. A més, l'edifici també és un símbol per als habitants de la ciutat (fins als anys vuitanta era la seva piscina), que la visiten amb una certa nostàlgia.

Pel que respecta a les col·leccions permanents, es difonen sobretot via Oficina de Turisme, amb la voluntat que el museu actüi com a complement cultural d'una visita de compres a Roubaix. En aquest sentit, cal assenyalar que Roubaix és coneguda com “capital francesa dels bons negocis” o “capital de la venda per correspondència” (acull empreses com *la Redoute*). La intenció és que el museu ajudi a perllongar l'estada a la ciutat, on s'hi desplacen volums importants de població per realitzar compres en botigues del tipus outlet.

Finalment, les exposicions temporals es comuniquen a través d'una llista d'invitacions i un delegat de premsa. Així s'aconsegueix arribar a uns 120 – 150 periodistes amb motiu de cada exposició. Malgrat que el tractament resultant acostuma a variar en funció del mitjà, la notorietat del museu en els mitjans de comunicació acostuma a ser important; tant en la premsa local com nacional.

Fora d'aquestes actuacions únicament mereix la pena ressaltar la capacitat de convocatòria i de realització d'activitat que té la societat d'amics del museu (*Amis du Musée de Roubaix*), formada per 700 membres.

Referent a la publicitat de pagament que realitza el museu, cal dir que habitualment acostuma a ser mínima.



Imatge 90.- Un exemple de les repercussions que tenen les activitats del museu el trobem en aquesta portada de la revista *Sortir Weekend* (núm 714, 25/10/06). Malgrat la manca de referència que s'hi fa aquesta va ser una de les exposicions de la “Temporada finlandesa”, principal aportació de Roubaix a les celebracions de Lille 3000.

Finalment, a nivell històric, és interessant assenyalar la gran campanya de comunicació que va precedir l'obertura del museu i que va fer possible que la nit de la inauguració s'atraguessin més de 12.000 visitants (quan la ciutat no arriba als 100.000 habitants). A més, el museu va ser l'objecte d'una emissió del programa de televisió *Des racines et des ailes (France 3)*, que li va donar un enorme ressò a nivell nacional (es considera que cinc anys després de la inauguració, aquell programa, i les seves reemissions, encara aporten visitants al museu). La realització del programa va ser fruit de l'enviament, en part casual, d'un dossier als seus responsables.

### **3.- Polítiques de cara a la captació de nous públics**

El museu treballa sobre la base que les exposicions temporals són indispensables per a obtenir determinats pics de visitants. Així, mentre el número de visitants del museu se situa, normalment, entorn de 170.000 visitants / any, en determinats moments s'ha aconseguit arribar als 300.000. És el cas de l'any 2004 quan, dins de les celebracions de Lille Capital Europea de la Cultura, es va organitzar una exposició sobre Picasso (*Picasso peintre d'objets - objets de peintre*, del 09/10/2004 al 09/01/2005). L'experiència del museu demostra com les col·leccions permanents atreuen especialment visitants de fora del departament del Nord, però com per atreure el públic local (entès com a públic de l'aglomeració) cal renovar els atractius. Les exposicions temporals són, en aquest sentit, una eina perfecta.

A més, els responsables de *la Piscine* també desenvolupen accions més específiques. Així, entre el públic al qual el museu dirigeix prioritàriament la seva acció figuren el públic captiu (escoles i grups) i el públic local que difícilment accediria a un museu. De cara al primer grup, el museu proposa diversos tallers, visites guiades i visites dinamitzades, que tenen un gran èxit de públic (el museu ha de refusar alguns grups per manca de capacitat). Pel que fa al segon grup, el públic local, la captació es realitza a través de contactes amb el teixit associatiu de la ciutat i mitjançant una política tarifària adaptada a les necessitats de cada públic.

### **4.- Polítiques econòmiques**

Aproximadament el 50% del pressupost del museu (sense tenir present les despeses de personal) procedeixen de recursos propis, bàsicament venda d'entrades i material promocional. No ha estat possible conèixer els valors que les diverses activitats representen en aquest conjunt.

### **5.- Avaluació dels resultats**

El museu no disposa d'eines d'anàlisi dels visitants, encara que té previst dur a terme algun tipus d'estudi en aquest sentit, tot i que modest, en un futur immediat.

## 6.- Col·laboració / competència amb altres institucions

El museu porta a terme diverses col·laboracions de llarga durada, entre les quals destaquen les realitzades amb el Museu d'Art Modern de Ceret (Catalunya Nord) i el *Musée Malraux* de le Havre (Normandia). Igualment, cal destacar en aquest punt, la profitosa relació establerta amb altres equipaments de la ciutat, com la mediateca, el Centre Coreogràfic Nacional o *la Condition Publique*.

En canvi, les col·laboracions amb Lille 3000 han estat més difícils, en gran part per l'elecció de la temàtica. Així, mentre Lille 3000 posava l'accent l'any 2006 en l'Índia, Roubaix celebrava una "temporada finlandesa". Aquesta manca de coordinació es deu, en gran part, a que la proposta de Roubaix ja estava en marxa (*la Piscine* treballa el seu programa temporal amb quatre anys d'antelació) quan es va decidir tirar endavant Lille 3000 i va ser impossible adaptar la temàtica. Igualment, per a la segona edició de Lille 3000, l'any 2008, es preveu una situació semblant a l'actual. Aquest fet no és més que la repetició del que ja s'havia produït el 2004: l'exposició sobre Picasso que llavors va presentar *la Piscine*, ja estava pensada amb anterioritat i de forma independent a la capitalitat cultural.



Imatge 91.- Tríptic promocional d'una de les exposicions celebrades al museu: *Le zoo d'Orsay* (01/03 al 25/05/08). Al mateix temps el cartell és il·lustratiu de les col·laboracions existents amb altres centres, en aquest cas el parisenc *Musée d'Orsay* (font: col·lecció personal de l'autor)

## 7.- Projectes futurs

La relativa novetat del museu fa que actualment, no hi hagi previstes grans actuacions futures. Únicament mereix ser ressaltat el fet que el museu treballa en el desenvolupament de la pàgina web com a instrument de difusió.

## 8.- Resum dels elements més destacables

Com s'ha anat veient al llarg de la present fitxa, el museu de *la Piscine* presenta una sèrie d'aspectes innovadors que val la pena ressaltar.

En primer lloc, l'emplaçament triat suposa una elecció arriscada, ja que rehabilitava per a usos museístics un edifici a priori poc adaptat per a aquestes funcions. La iniciativa, però, va obtenir un ressò important, que ha ajudat a situar el museu en una posició avantatjosa.

En segon lloc, destaca el fet que el museu tingui molt clar que la seva comunicació ha de passar pel relacional. Un element especialment visible és el fet que no es realitzin campanyes de publicitat. L'aposta per establir una base de dades de persones interessades en les activitats del museu és, en aquest sentit, digna de lloança.

Finalment cal apuntar el fet que un museu nou atregui més de cent mil visitants l'any (amb puntes de tres-cents mil visitants), en una ciutat amb una població de cent mil habitants i que en les últimes dècades no havia tingut cap espai cultural destacable, pot ser considerat un triomf important i una mostra de la capacitat d'atracció que un equipament cultural innovador pot suposar per a una ciutat.

## 9.- Bibliografia i altres fonts

*Roubaix. La Piscine. Musée d'Art et d'Industrie André Diligent. Programme d'activités 2007 / 2008* Document promocional

[www.roubaix-lapiscine.com](http://www.roubaix-lapiscine.com) (01/02/2007)

Entrevista amb Bruno Gaudichon. Conservador en cap. *La Piscine - Musée d'Arts et d'Industrie André Diligent*. 25/10/06

## L06

### LOUVRE - LENS

La ciutat francesa de Lens, situada al departament del Pas-de-Calais, conta amb uns 37.000 habitants (1999) i és co-capital, juntament amb la ciutat de Liévin, d'una aglomeració de 400.000 habitants. Històricament el seu creixement es va deure, en gran part, a la mineria. L'any 1850, Lens era una ciutat d'uns 3.000 habitants, que ocupava aproximadament el mateix espai que les muralles medievals (enderrocades a partir de l'any 1659). La situació canvià la segona meitat del segle XIX, quan el progrés de l'agricultura feu possible el cultiu de les terres de l'entorn de la ciutat i sobretot, a partir de 1852, quan s'autoritzà l'explotació carbonífera del subsòl de la ciutat, activitat que s'iniciarà uns anys més tard. L'any 1910 la ciutat ja tenia 27.000 habitants. Destruïda completament durant la primera guerra mundial, fou reconstruïda i arribà als 43.000 habitants a mitjans dels seixanta. A partir d'aquell moment, però, la mineria deixà de ser rendible i progressivament la majoria d'explotacions van tancar, en un procés que s'allargarà fins als anys noranta. Com a conseqüència Lens entrà en crisi, fet que portarà la ciutat a buscar noves alternatives.

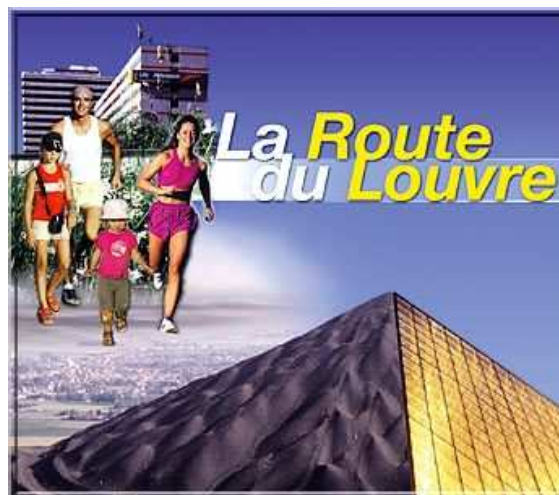
## LOUVRE LENS

Entre els grans projectes de futur que afronta actualment la ciutat hi ha el projecte, ja aprovat, d'acollir, en una data entorn al 2009, una sucursal del museu del Louvre. El projecte, conegut com a Louvre – Lens, va néixer com a actuació emblemàtic del nou equip de govern municipal (sense canvi de partit polític) sorgit de les eleccions de 2001. La intenció era crear un projecte que permetés desenvolupar la ciutat, en el camp econòmic, però també social i cultural, més enllà de la mineria. Al mateix temps es volia acabar amb més de trenta anys d'immobilisme polític, que tenia la seva traducció en un cert paternalisme. Primer, de les empreses mineres, que substituïen o dictaven, de forma més o menys directa, una política municipal pensada sempre en relació amb les seves activitats. Posteriorment una acció, ja més independent, però centrada en la demanda d'ajudes a l'Estat en compensació a tot els sacrificis que la ciutat havia fet per la industrialització francesa. De fet, algunes de les frases amb que es promociona el nou museu en el seu futur emplaçament són prou il·lustradores, encara avui, d'aquest esperit: *“Els miners han donat tant a França que França pot donar-los el Louvre”*.

Les ajudes que rebia la ciutat se centraven sovint en la demanda de llocs de treball industrials, política que es va demostrar sense èxit. El projecte Louvre – Lens es pot llegir com la primera gran aposta de la ciutat per encarar un futur en què ja no pot dependre més, ni directament ni indirectament, del carbó.

La implantació del Louvre a Lens pretén tenir diverses repercussions. En primer lloc, vol millorar la imatge de marca de la ciutat, canviant la visió de ciutat carbonífera en decadència que acompanya Lens, per una imatge de destí cultural i creatiu (encara que en els últims anys, i gràcies als triomfs del seu club esportiu, la imatge ha evolucionat cap a la de ciutat futbolística). En segon lloc, vol abordar un canvi en la mentalitat dels ciutadans i augmentar la seva creativitat i independència. La idea és transformar la ciutat en un pol de centralitat i el museu no és més que l'excusa per engegar un ampli projecte de renovació urbana que treballa amb un horitzó 2005 – 2015. Així, el municipi vol:

- Augmentar la població
- Actuar sobre el centre de la ciutat: augmentar l'atractiu comercial i repensar tot el transport
- Desenvolupar el seu paper de cap d'aglomeració
- Valoritzar el patrimoni arquitectònic i els espais verds.



Imatge 92.- Exemples de les expectatives que ha creat la implantació del Louvre a Lens. A dalt, senyal de trànsit indicatiu del futur emplaçament del museu, actualment un terreny erm (font: col·lecció personal de l'autor). A sota, cartell promocional de la cursa *La Route du Louvre*. Noti's el joc existent entre la piràmide parisenca del Louvre i la muntanya formada per les restes de l'explotació carbonífera (font: nordmag.fr).



Un element de dificultat afegit a la renovació de Lens és el fet que urbanísticament la ciutat està formada, majoritàriament, per petites cases unifamiliars, herència de les vivendes mineres. Aquestes vivendes ocupen gran part del territori municipal, fet que impossibilita que la ciutat pugui destinar nous terrenys al creixement. Per tant, la renovació s'imposa com a única forma per trobar un emplaçament a les noves ocupacions.

Concretament, el projecte d'implantació del Louvre a Lens es va gestionar al llarg de l'any 2003. En aquells moments, el llavors nou director del museu del Louvre, Henri Loyrette, buscava una ciutat per crear una seu descentralitzada del museu. La idea era seguir, en part, el projecte que el Centre Pompidou estava portant a terme a Metz i que s'inspirava en els desitjos de descentralització cultural del llavors ministre francès de Cultura, Jean Jacques Aillagon (ministre que, significativament, era natural de Metz).

Per aquest motiu el Louvre va organitzar una competició, restringida a les regions franceses, per trobar un nou emplaçament per al museu. La regió elegida va ser la de Nord-Pas de Calais: de fet, l'única que va presentar oficialment la seva candidatura, tot i un cert interès mostrat per la regió Provence-Alpes-Côte d'Azur i alguna gran ciutat francesa com Lió o Montpeller. Un cop aconseguida la nominació, va ser la Regió la responsable d'elegir, sempre amb la supervisió del Louvre, la ciutat on s'implantaria el museu.

Va ser en aquell moment quan el president de la regió Nord-Pas de Calais, Daniel Percheron, es va posar en contacte amb l'alcalde de Lens, Guy Delcourt, per tal de presentar-li el projecte.

Tot i que l'aposta era arriscada i malgrat l'escàs suport rebut de l'aglomeració Lens-Liévin, l'Ajuntament de Lens va decidir, l'octubre de 2003, tirar endavant el projecte. Per això Lens va haver de competir amb set ciutats de la regió Nord – Pas de Calais, que també havien presentat la seva candidatura: Amiens, Arras, Béthune, Boulogne, Calais, Lens i Valenciennes.

Les condicions per ser elegides com a seu del futur museu es limitaven a disposar d'un ampli espai que pogués acollir un edifici d'uns 20.000 metres quadrats on instal·lar la col·lecció semipermanent, les exposicions temporals i els espais pedagògics, així com un jardí d'escultures. Lens va presentar una primera versió del seu projecte el novembre de 2003 i l'abril de 2004 va lliurar la versió definitiva. Finalment, el novembre de 2004 s'anunciava oficialment que Lens era l'elegida per a la implantació de la nova seu del Louvre.

Entre els arguments que més pes van tenir en l'elecció van figurar:

- "argument immobiliari i arquitectònics": l'emplaçament decidit per al futur museu va ser considerat el més coherent
- "argument democràtic": el fet que fos una ciutat important en una regió sense grans equipaments culturals, ni una

excessiva formació en el camp cultural degut, en part, a la manca d'equipaments estatals.

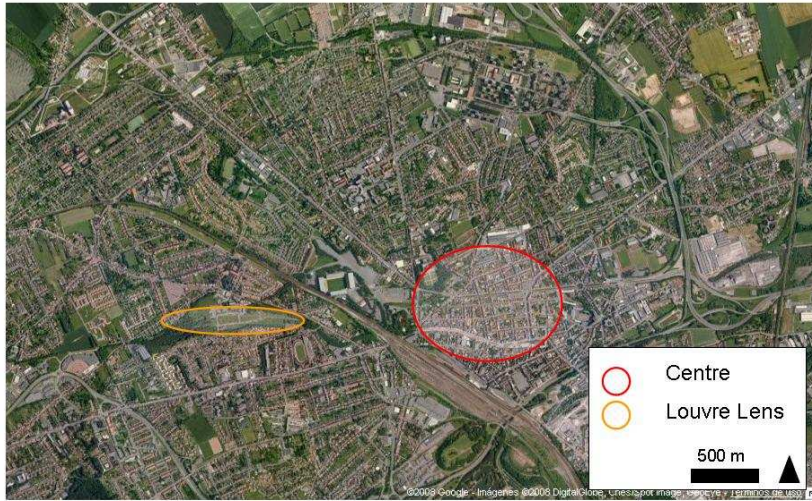
- “argument demogràfic”: la presència d'una població important que garantiria cert número de visitants de base al museu, ja fos per la proximitat de l'aglomeració de Lille o per les connexions amb TGV.
- “argument simbòlic”: l'impacte que el museu tindria en la situació econòmica de la zona.
- “argument geogràfic”: l'equilibri territorial dins de la regió. Es va considerar que el departament del Nord ja disposava d'una oferta important, a Lille i el seu entorn, i només es van tenir presents les candidatures de l'altre departament de la regió: el Pas-de-Calais. Igualment es va tenir en compte la proximitat a les principals ciutats europees (París, Londres, Brussel·les).

Concretament, l'emplaçament elegit per al nou museu es troba a proximitat del centre de Lens, a tocar de l'estació de ferrocarril, de l'estadi de futbol (actualment l'element més famós de la ciutat) i de la universitat, en uns amplis terrenys en aquest moment ocupats per una zona verda a mig camí entre un espai on la naturalesa creix lliurement i uns jardins a l'anglesa. Antigament aquest espai havia estat ocupat per explotacions mineres i una estació de classificació del mineral abans d'exportar-lo via ferrocarril. Cal remarcar que una part dels terrenys es troben al municipi de Liévin, amb qui Lens ha expressat la voluntat de treballar conjuntament.

De cara a la implantació del Louvre caldrà repensar completament l'accessibilitat als terrenys, ja que avui la via del tren els separa del centre de la ciutat. El problema es té present i l'any 2007 estava en marxa un projecte de reforma de l'entorn de l'estació que en millorarà l'accessibilitat.

El projecte arquitectural del nou museu, elegit l'any 2006 després d'un concurs internacional, és obra de l'estudi Sanaa i pretén integrar completament l'edifici en el paisatge existent. Ara bé, aquest fet, juntament amb la pròpia disposició de la construcció, que sembla que doni l'esquena a la ciutat, ha generat algunes crítiques sobre si aquest era, realment, el projecte més adient. Així, des de determinats cercles, es considera que el projecte arquitectònic és massa modest i que s'hauria hagut d'apostar per realitzar una operació semblant al Guggenheim de Bilbao. L'opció finalment elegida per Lens, però, ha estat la de posar l'accent en la qualitat de les col·leccions, més que no pas en l'arquitectura del propi museu.

En referència al finançament de la construcció del futur museu, l'Estat no garanteix cap tipus de subvenció. El Louvre únicament aporta els seus coneixements i diposita les obres d'art. Són la regió (60%) i diferents fons europeus (20%) els qui financen els 117 milions d'euros que previsiblement costarà l'edifici. Ajuntament, Aglomeració i Departament aporten el 20% restant.



Imatge 93.- A dalt a l'esquerra, localització de l'espai destinat al Louvre Lens. Com es pot observar, l'accessibilitat des del centre és difícil per la presència de les vies del tren. A dalt a la dreta, un dels cartells actualment situats en aquests terrenys. A sota a l'esquerra, estat dels terrenys l'octubre de 2006 (font: elaboració pròpia). A sota a la dreta, recreació de l'edifici del futur museu ([www.cyrillethomas.com](http://www.cyrillethomas.com))



Pel que fa al funcionament està previst que la Regió, el Departament, l'Aglomeració i la ciutat en financin una part, però encara no se sap en quines proporcions exactes.

Quant a la difusió del projecte, s'han portat a terme diferents activitats agrupades en dos grans grups: la comunicació als habitants de Lens i la comunicació a l'exterior. La segona de les fases es preveu que s'engegui, de manera plena, aproximadament un any abans de la inauguració del museu.

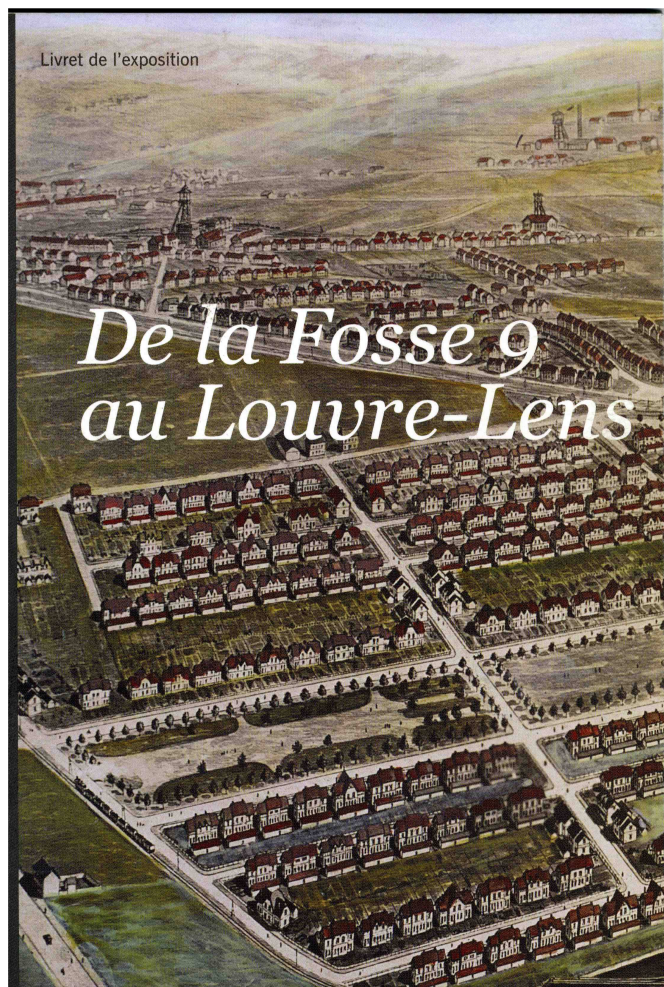
Pel que fa referència a les actuacions incloses en la primera fase, els objectius eren federar la població entorn al projecte. Aquesta actuació va durar fins a la seva presentació, l'any 2004. Posteriorment, l'ajuntament va cedir el protagonisme a la Regió, que és qui impulsa l'edifici. La intenció municipal és no realitzar cap gran campanya fins que no es disposi d'un programa arquitectural i de contingut tancat, per evitar, així, crear falses expectatives. Actualment existeixen diferents grups de treball, en base al turisme i la comunicació, en què hi participen, amb alguns problemes de competència, la Regió i l'Ajuntament de Lens.

Tot i això, la ciutat ha realitzat algunes iniciatives per tal de crear una certa expectativa. En aquest sentit destaca especialment un conjunt ampli de millores urbanes (crear zones per a vianants, millorar l'enllumenat o enjardinar determinades zones) que es

promocionen de cara a la ciutadania com actuacions "en espera del Louvre – Lens".

A més, la ciutat de Lens va organitzar a finals de 2005 una gran exposició (*De la Fosse 9 au Louvre – Lens*), que posteriorment va exposar-se en diverses ciutats de la regió. Igualment hi ha hagut altres iniciatives, com per exemple la creació d'un Llibre d'honor del Louvre – Lens, obert a tota la ciutadania (9.000 persones hi van deixar les seves impressions, una xifra enorme donat el volum de la ciutat), conferències de presentació, senyalització abundant per arribar al futur emplaçament del museu i presència de cartells explicatius en l'espai que ha d'acollir el museu.

L'actuació no s'ha limitat a Lens. La ciutat de Liévin, sobre el terreny de la qual s'alçarà una part del nou complex, va instal·lar una sèrie de petites piràmides, il·luminades de nit, que volien recordar la famosa piràmide que dona accés a la seu parisenca del Louvre. A nivell més general, es va crear una Associació d'Amics del Louvre – Lens, completament autònoma dels poders públics, que disposava, a finals 2006, d'un miler de socis. Finalment, ja a nivell més turístic, també s'ha organitzat una maratón batejada com "*La route du Louvre*", per tal de difondre la implantació del Louvre. La Regió, per la seva banda, ha centrat la seva comunicació en la difusió, sobretot a escala nacional, del projecte arquitectural.



Imatge 94.- Portada del llibret publicat amb motiu de l'exposició *De la Fosse 9 au Louvre Lens*, on es presentava l'evolució de Lens de ciutat minera a ciutat preparada per acollir el Louvre (Delecluse, 2005)

En referència a les obligacions que assumeix el Louvre hi ha, principalment, la direcció científica i cultural del projecte, la cerca de mecenatge i la realització d'activitats en el nou museu. Actualment ja es desenvolupen els primers actes. L'Escola del Louvre, depenent del museu, organitza des de l'any 2007 un seguit de conferències setmanals sobre història de l'art. Un programa intens basat en el que actualment es pot seguir a París. El lloc on se celebren aquestes conferències és la sala municipal d'espectacles i l'accés és realitza pagant una tarifa de 40'5€ per a un conjunt de nou conferències. Està previst seguir amb aquesta programació fins a la inauguració del museu.

Actualment, s'apunta que el Louvre – Lens obrirà les seves portes al voltant de l'any 2010. A nivell general, les previsions parlen d'acollir uns 250.000 – 300.000 visitants en els primers anys d'obertura, per anar augmentant progressivament. La previsió és que el primer any hi haurà més visitants, degut a la novetat de l'equipament. Aquesta previsió s'ha fet tot inspirant-se en l'experiència del *Musée des Beaux-arts* de Lille i en la de *la Piscine* de Roubaix. En aquest sentit, s'ha calculat un públic potencial de set milions de persones habitant en un radi de dues hores i de disset milions de persones en un radi de 200 kilòmetres.

Per tant, està previst que el Louvre suposi un canvi importantíssim per a Lens. Actualment la ciutat té bàsicament dos tipus de turisme: el turisme de record, especialment amb el Memorial als soldats

canadencs morts durant la primera guerra mundial, que rep uns 700.000 visitants anuals (el 65% anglosaxons) i el turisme esportiu, amb l'estadi més important de la regió, seu del Mundial de Futbol del 1998 i del Mundial de Rugby de 2007. Els dos tipus de turisme acostumen a passar, de mitjana, unes quatre hores al territori de Lens. Ara bé, ambdós es troben, actualment, amenaçats, per la qual cosa només podran ser utilitzats parcialment per potenciar el Louvre – Lens. El primer degut a la progressiva desaparició dels combatents de la primera guerra mundial, així com dels seus familiars més directes; el segon, per la imminent construcció a Lille d'un gran estadi que podria atreure una part important de les competicions que avui tenen lloc a Lens.

En quant al funcionament administratiu, està previst que el museu disposi d'un grau d'autonomia forta i s'apunta la possibilitat que sigui un *établissement public*. La localització de la direcció serà a la pròpia ciutat de Lens i comptarà amb una presència destacada del Louvre. Aquest fet, però, encara no està aprovat i és possible que pugui sofrir modificacions. La marca "Louvre" restarà propietat del museu parisenc (o de la *Réunion des Musées Nationaux*), que la cedirà, mitjançant un conveni que encara està per definir, a la seu de Lens. En aquest sentit s'ha d'esmentar que actualment el museu encara no té un nom oficialment definit, tot i que és la denominació Louvre – Lens la més àmpliament acceptada i la present en tota la documentació.

Pel que fa a la programació del futur Centre, el Louvre intenta desenvolupar a Lens tot un seguit d'activitats diverses que van des d'exposicions a recerca, passant per conferències, visites guiades o tallers. Així mateix, es pretén utilitzar el museu de Lens per dur a terme experiències difícilment realitzables a París, així com per endegar activitats que, de demostrar el seu èxit, es podrien implantar a la seu central.

Igualment s'està estudiant la possibilitat que el museu de Lens disposi, a l'igual que el *Musée du Quai Branly*, d'una secció pròpia a la seu parisenc del Louvre, tot i que sembla difícil que finalment es dugui a terme (bàsicament perquè la col·lecció del Louvre – Lens serà propietat del Louvre). Així mateix, es debat la possibilitat que el museu aculli una part dedicada a les mines, en record de la història minera de la regió. En aquest punt, però, no hi ha acord, ja que si bé una part de les personalitats de Lens hi està a favor, els responsables del Louvre s'hi resisteixen, ja que consideren que l'aposta equivaldria a transformar el nou museu en un museu regional.

En el camp de les col·laboracions futures amb altres equipaments, cal destacar que la intenció es treballar amb els museus de la regió, especialment en la promoció conjunta de cara a atreure turistes. Actualment ja existeix un grup dins del departament del Pas-de-Calais que treballa per crear sinergies entre els diversos equipaments: promocions conjuntes, packs o viatges organitzats,

entre altres. Unes activitats que pretenen canviar la visió industrial dels departaments del Nord per una visió més cultural i que aspira a ampliar-se amb l'entrada en funcionament del nou museu.

Ara bé, un fet que resulta sorprenent és que tot i les semblances entre el projecte d'implantació del Louvre a Lens i del Centre Pompidou a Metz, no hi hagi pràcticament col·laboració entre els dos centres. Actualment, els contactes entre les dues institucions, més enllà dels treballs per establir la naturalesa jurídica del nou equipaments, són pràcticament inexistents.

Finalment, cal apuntar que el projecte Louvre – Lens no és l'únic que en aquests moments s'està portant a terme a la ciutat. Existeixen nous projectes que pretenen sumar-se a la iniciativa del museu. Així, en els propers anys es preveu crear un pol cultural en un antic cinema, afavorir el comerç en el centre urbà, potenciar l'espai verd, millorar les relacions entre els diferents barris de la ciutat i protegir les antigues construccions mineres. Un seguit ampli d'actuacions que, de dur-se a terme, suposarien un salt endavant evident per a la ciutat. Concretament, a finals de 2006 es preveia que el nou equipament comportaria, a partir de la seva posada en funcionament, els següents impactes:

- Creació d'aproximadament 150 llocs de treball directes i un número important de llocs de treball indirectes
- 4 milions de xifra de negoci relacionades amb el *merchandising* i la restauració

- 30.000 nits suplementàries en els hotels de la regió

Per tant, unes repercussions importants en una ciutat actualment en vies de sortir d'una crisi industrial. Ara bé, l'estat actual del projecte no permet quantificar fins a quin punt les repercussions esperades seran les que finalment es produiran. En conseqüència, tot i que el treball desenvolupat fins avui en dia sembla anar en la bona línia, caldrà seguir atentament la seva evolució.

### **Bibliografia i altres fonts:**

- Delecluse, Jean – Luc (2005) *De la Fosse 9 au Louvre – Lens* Lille, Conseil Régional Nord-Pas de Calais
- Ville de Lens, Communauté d'Agglomération Lens-Liévin, Talents et Compagnie & Mission Bassin Minier (2003) *Dossier de présentation. 2008 le Louvre à Lens* Lens, Région Nord – Pas de Calais – Conseil Général Pas-de-Calais – Communauté d'agglomération de Lens – Liévin – Ville de Lens
- Ville de Lens, Communauté d'Agglomération Lens-Liévin & Mission Bassin Minier, CODE (2004) *Dossier complémentaire. 2008 le Louvre à Lens* Lens, Région Nord – Pas de Calais – Conseil Général Pas-de-Calais – Communauté d'agglomération de Lens – Liévin – Ville de Lens
- Ville de Lens (2006a) *Présentation des projets* Lens, Ville de Lens. Document de treball

Ville de Lens (2006b) *Le Louvre à Lens* Lens, Ville de Lens.  
Document de treball

[www.agglo-lenslievin.fr](http://www.agglo-lenslievin.fr) (02/02/2007)

[www.villedelens.fr](http://www.villedelens.fr) (02/02/2007)

[www.tourisme-lenslievin.fr](http://www.tourisme-lenslievin.fr) (02/02/2007)

[www.lens-tourisme.fr](http://www.lens-tourisme.fr) (02/02/2007)

[www.louvrelens.nordpasdecals.fr](http://www.louvrelens.nordpasdecals.fr) (02/02/2007)

[www.louvrelens.fr](http://www.louvrelens.fr) (27/09/2007)

Entrevista amb Carole Bogaert. Directora general adjunta de serveis. Ajuntament de Lens. 25/10/06



## CONCLUSIONS

Com hem posat de relleu al llarg d'aquest apartat, les polítiques culturals tenen una elevada importància en l'àrea metropolitana de Lille. Aquest no és un fenomen recent, ja que en algunes ciutats, com per exemple la pròpia Lille o Roubaix, es tracta d'una aposta desenvolupada al llarg de les dues últimes dècades i que de mica en mica ha aconseguit transformar la imatge de la zona.

Aquesta no ha estat una tasca fàcil. Tradicionalment la regió Nord – Pas de Calais havia tingut una imatge força negativa entre els francesos. Es veia allunyada dels principals nuclis tradicionals d'interès, afectada per una important crisi industrial i amb uns atractius monumentals, paisatgístics i tradicionals escassos. Fora de França la situació no era millor. La regió no gaudia de gaire reconeixement i la seva personalitat flamenca allunyava als que sí que la coneixien, que la consideraven distant del *glamour* d'altres regions franceses.

Actualment la situació ha canviat. Si bé persisteixen alguns sectors que consideren l'àrea poc interessant, la majoria de la població local i francesa reconeix l'àrea com un espai atractiu, culturalment dinàmic i on "passen coses". El reconeixement internacional també

ha millorat, especialment gràcies a les diverses línies d'alta velocitat que comuniquen la ciutat amb alguns dels principals nuclis poblacionals i econòmics d'Europa: París, Brussel·les, Londres, Amsterdam i Colònia.

El conjunt de polítiques culturals desenvolupades en els últims anys pels diversos municipis de la regió han contribuït de manera activa al desenvolupament de l'àrea. S'han creat atractius que han generat moviment turístic i han atret nous residents i empreses, que han vist com la millora de l'accessibilitat i de les infraestructures de la ciutat anava acompanyada d'un seguit de millores evidents en la programació i els atractius de la ciutat. Al mateix temps, els propis habitants veien com es posaven en marxa noves iniciatives, encarades a tots els públics: des de la renovació de l'Òpera per a un públic generalment elitista, fins a equipaments com les *Maison Folie* o la filial del Louvre a Lens, capaces d'atreure un públic que per motius diversos (interessos personals, llunyania, preu de l'entrada) difícilment accedeix a altres institucions culturals. Un element, aquest últim, que hem observat poques vegades en les altres ciutats estudiades i que és digne de lloança.

Considerem que en la majoria d'actuacions empreses en l'àrea de Lille arribar al màxim de segments de públic possible és una constant. De fet aquesta és la motivació primera de molts dels equipaments i esdeveniments estudiats en aquesta àrea. Per aconseguir-ho, les institucions utilitzen diversos mètodes. El

principal d'ells és la barreja, en un mateix equipament i moment, d'activitats volgutament diverses. Una segona estratègia ha estat la implantació de molts dels equipaments estudiats en espais perifèrics, pròxims a poblacions que habitualment no accedeixen a aquests espais. Finalment, també ha influït en l'èxit d'aquesta aproximació al conjunt de la població l'acompanyament que es realitza a les visites de determinats grups, amb presència de mediadors culturals que adapten el discurs a cada tipus de públic. Un conjunt de mesures, poc habituals, l'èxit de les quals hauria de fer reflexionar a altres institucions i àrees sobre les possibilitats d'adaptació.

Un moment important en aquesta difusió de la cultura cap a tots aquests públics va ser la celebració de la Capital Europea de la Cultura de l'any 2004. L'esdeveniment va permetre posar de relleu, tant a la pròpia població com al conjunt de França, les actuacions desenvolupades en els últims anys. En aquest sentit podem considerar la Capitalitat del 2004 com un moment de canvi, que a més de possibilitar l'aparició de nous equipaments va posar de relleu el camí realitzat.

La gestió de l'herència d'aquesta celebració també és un element digne de ressaltar. A diferència del que ha succeït en altres edicions, Lille no només va saber gestionar l'herència material, sinó també la immaterial. En el camp del llegat físic hem de destacar que malgrat alguns imprevistos, la majoria d'institucions creades en

motiu de la celebració del 2004 segueixen funcionant. Ara bé, l'autèntica novetat procedeix de la capacitat de la celebració de mantenir viu el seu llegat immaterial, amb la creació de l'associació Lille 3000.

L'existència de Lille 3000 demostra com amb una estructura relativament lleugera, uns 200.000€ anuals, es pot optimitzar els resultats d'una celebració anterior molt major (73'7 milions d'euros). La missió de Lille 3000, organitzar esdeveniments culturals que situïn Lille en el mapa cultural, és una aposta poc habitual. En la majoria d'esdeveniments puntuals, un cop clausurats, no existeix cap organisme que vetlli de manera activa pel llegat immaterial, que tendeix a perdre's. En canvi, Lille va saber aprofitar els beneficis en terme de visibilitat, organització, cooperació entre municipis i sentiment positiu generat entre la població i va aconseguir mantenir viu un cert orgull per la celebració, que també ha contribuït a generar rèdits importants.

Un dels màxims benefici de Lille 2004, que ha estat possible mantenir gràcies a Lille 3000, és la col·laboració entre diverses ciutats de l'àrea. Una part important de l'èxit de la celebració del 2004 va residir, precisament, en la capacitat d'establir col·laboracions importants amb les principals ciutats de l'àrea metropolitana de Lille, que inclou també ciutats de Bèlgica. La presència física de deu *Maison Folie* en algunes d'aquestes ciutats va ajudar a que l'àrea sentís la celebració com a pròpia. Una

situació que va reforçar l'autoestima de la població i va potenciar el paper de Lille com a capital regional. Aquest fet demostra la possibilitat real d'establir col·laboracions visibles entre ciutats pròximes. Una aposta que poques vegades es porta a terme i que pot tenir èxits importants.

En últim terme, el canvi d'imatge de Lille i la seva àrea ha estat possible, en gran part, per aquesta aposta conjunta per la cultura. En aquest sentit, una de les principals actuacions observades és la tendència, implantada en els últims anys, d'apostar per la cultura com estratègia que complementa les principals actuacions empreses pels municipis de l'àrea metropolitana. Aquesta mesura s'ha adoptat, en gran part, per mimetisme amb les polítiques de Lille i Roubaix. Sense aquest treball conjunt de l'àrea difícilment s'hauria aconseguit la posició actual, ja que és poc provable que una única ciutat, fins i tot la capital Lille, hagués aconseguit el ressò que ha obtingut el conjunt.

No obstant, tot i aquesta tendència general positiva, existeixen una sèrie d'amenaques que podrien afectar la situació actual de Lille i a les quals caldrà estar atent. En primer lloc, hem de ser conscients que una part important de l'èxit de Lille es deu a la inoperància, apuntada anteriorment, de Brussel·les com a centre regional. Si Brussel·les aconsegueix superar els problemes d'articulació territorial que té actualment té potencial econòmic, de població, de

patrimoni i de posició en l'imaginari col·lectiu per representar una seriosa competència per Lille.

En segon lloc, hem de ser conscients que malgrat les bones intencions i els objectius assolits per Lille 3000, la celebració no ha aconseguit articular el mateix àmbit que la Capital Europea de la Cultura. Aquest aspecte és fins a un cert punt lògic. Les limitacions de mitjans haurien impedit aquesta articulació. Ara bé, hem observat a través del treball de camp com existia una certa reticència entre algunes institucions en participar, de nou, en un esdeveniment capitanejat per Lille. Un bon exemple n'és Roubaix, que va incorporar, amb certes reserves, la seva "Saison finlandaise" dins la programació de Lille 3000, dedicada a l'Índia. En aquest sentit, es troba a faltar una major coherència de les activitats, que eviti una visió de Lille 3000 com d'una apropiació dels actes que habitualment ja tenen lloc a la ciutat. Una situació que pot resultar contraproductiva, ja que pot hipotecar futurs projectes. En conseqüència, serà desitjable una major coordinació entre els projectes o fins i tot que alguna ciutat que no fos Lille liderés, puntualment, algun projecte de Lille 3000. Només així es podrà seguir enfortint una imatge que, en línies generals, ha tingut repercussions molt positives.

