



Departament de Ciència Política i Dret Públic  
Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia  
Universitat Autònoma de Barcelona

Tesi Doctoral

**Estratègies i resultats  
en el desenvolupament territorial  
de **B**arcelona 1990-2010**

Un estudi de les polítiques  
de màrqueting territorial,  
i dels seus costos i beneficis,  
per als grups socials  
i districtes.

**Josep Xurigué i Camprubí**

**Direcció:**

Dr. Joaquim Brugué Torruella.

**Tutoria:**

Dr. Ismael Blanco Fillola.

Abril de 2015

Tesi Doctoral

---

**ESTRATÈGIES I RESULTATS EN EL DESENVOLUPAMENT DE  
BARCELONA 1990-2010.**

Un estudi de les polítiques de màrqueting territorial, i dels seus costos i beneficis, per als grups socials i districtes.

---

Josep Xurigué i Camprubí

Direcció:

Dr. Joaquim Brugué Torruella

Tutoria:

Dr. Ismael Blanco Fillola

Departament de Ciència Política i Dret Públic

Universitat Autònoma de Barcelona

Abril de 2015

## **AGRAÏMENTS**

A Quim Brugué pel seu mestratge.

A Joan Subirats pel seu suport a l'inici, a l'equador i al final d'aquest treball i del doctorat.

A Ricard Gomà per la seva confiança i suport.

A la Mariona Ferrer, al Francesc Trillas, al Joan Anton Sánchez, a la Mireia Grau, per la seva companyonia, fraterna.

A Phillipe Schmitter, Yves Mény, José Ignacio Torreblanca, Ken Hulley i Françoise Thauvin pel seu suport a l'IUE de Florència.

A la Natalia Rosetti i a l'Iván Medina per la seva predisposició i ànim.

A Joan Carles Lacruz, a l'Elena Esmorís i a l'Albert Borràs, per la seva amistat i col·laboració.

A diversos mestres, professors i professores de diferents escoles, als companys i companyes de l'ajuntament de Badalona i de diverses activitats cíviqües i polítiques que m'han ajudat a entendre i aprendre més sobre la societat, les ciutats i el comportament humà.

A les persones amb qui he contactat i he entrevistat durant el treball de camp.

A aquells amics, amigues i companys que no he citat però m'heu donat alè.

A tots i totes per la vostra qualitat.

Als meus pares, al Francesc i a la Clara.



# ESTRATÈGIES I RESULTATS EN EL DESENVOLUPAMENT DE BARCELONA 1990-2010

Un estudi de les polítiques de màrqueting territorial, i dels seus costos i beneficis, per als grups socials i districtes

## **Continguts**

---

Índex<sup>1</sup>

Índex de taules, figures i gràfics

INTRODUCCIÓ

**Capítol I.** Objecte d'estudi i marc teòric.

**Capítol II.** Descripció de les eines de màrqueting utilitzades per al desenvolupament de Barcelona.

**Capítol III.** Beneficis de les eines per al desenvolupament.

**Capítol IV.** Costos de les eines per al desenvolupament.

## **CONCLUSIONS FINALS**

**Bibliografia**

**Annex metodològic**

**Annexos**

---

<sup>1</sup> Fotografies de la portada:

- Mapping a la façana de l'Ajuntament en motiu de La Mercè 2014. Veure nota núm. 278.
- Enganxina propagandística del Centre Social Okupat i Autogestionat 'La Indústria' (barri de la Sagrada Família).

## ÍNDEX

<b>ÍNDEX DE TAULES, FIGURES I GRÀFICS.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓ. El perquè d'aquesta tesi.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTOL I. Objecte d'estudi i marc teòric.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.L'objecte d'estudi: costos i beneficis de les eines de màrqueting territorial.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.Metodologia.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3.Marc teòric.....</b>	<b>28</b>
<b>1.4.Models de desenvolupament territorial.....</b>	<b>29</b>
<b>1.5.Màrqueting territorial.....</b>	<b>36</b>
1.5.1.Definició.....	36
1.5.2.Eines de màrqueting territorial.....	38
a) Imatge.....	38
b) Celebració de festivals musicals, esdeveniments esportius, grans esdeveniments, fires i congressos.....	42
c) Edificis, infraestructures bandera i projectes urbanístics singulars.....	46
<b>1.6. Costos i beneficis de les polítiques de màrqueting territorial.....</b>	<b>47</b>
1.6.1.Costos.....	50
1.6.2.Beneficis.....	54
<b>CAPÍTOL II. Descripció de les eines de marquèting utilitzades per al desenvolupament.....</b>	<b>60</b>
<b>2.1. Imatge.....</b>	<b>61</b>
<i>2.1.1. De 1986 fins després dels Jocs de 1992: comunicar la renovació urbana, la moderna i atractiva Barcelona.....</i>	<i>62</i>
<i>2.1.2.Després de 1992, impuls cultural i Fòrum 2004.....</i>	<i>69</i>
<i>2.1.3.Després del Fòrum: proximitat i impuls econòmic fins a la crisi.....</i>	<i>79</i>

2.1.4. Conclusions de l'ús de la imatge com a eina de màrqueting.....	86
<b>2.2. Organització d'esdeveniments esportius, culturals i econòmics.....</b>	<b>87</b>
2.2.1. Preparació i organització dels Jocs Olímpics de 1992: "la primera medalla dels Jocs és una nova ciutat <sup>2</sup> " .....	89
2.2.2. Després del salt olímpic, impuls controvertit amb el Fòrum.....	91
2.2.3. Després de 2004: dia a dia, selecció d'esdeveniments i innovació.....	98
2.2.4. Apunts finals: esdeveniments i màrqueting territorial a Barcelona.....	104
<b>2.3. Edificis i projectes bandera: de "Colón<sup>3</sup>" a la Torre Agbar .....</b>	<b>105</b>
2.3.1. De 1986 fins després dels Jocs: transformació urbana i impuls a l'oci.....	109
2.3.2. Després dels Jocs i fins el 2004: construcció, negocis, congressos i seus.....	111
2.3.3. Després de 2004: innovació, funció econòmica i proximitat.....	113
2.3.4. Reflexió final: projectes bandera i impactes socioeconòmics.....	115

## **CAPÍTOL III. Beneficis del desenvolupament.....120**

### **De ciutat aïllada i en letàrgia a referència internacional.**

#### **Introducció**

<b>3.1. De 1986 fins els "Jocs" de suma positiva: Barcelona al món i en la mundialització.....</b>	<b>124</b>
--	------------

#### **Qüestions de context i emergents.**

3.1.1. Síntesi d'etapa.....	127
3.1.2. Beneficis ambientals.....	128
3.1.3. Beneficis socials.....	128
3.1.4. Beneficis econòmics.....	131

<sup>2</sup> Titular a The Washington Post (25/04/1992) a Ladrón de Guevara i altres (1995).

<sup>3</sup> Des de 1888, el monument a l'almirall Cristòfol Colom fou una de les construccions més representatives de la ciutat. Només la transformació i modernització de Barcelona operada des de 1979, oferirà nous edificis icònics per destronar el vell monument portuari.

3.1.5. <i>Beneficis urbanístics</i> .....	133
3.1.6. <i>Beneficis de projecte</i> .....	138
<b>3.2. De 1996 a 2004: de l'urbs optimista al disens</b> .....	<b>143</b>
<b>Qüestions emergents i de context.</b>	
3.2.1. <i>Síntesi d'etapa</i> .....	145
3.2.2. <i>Beneficis ambientals</i> .....	147
3.2.3. <i>Beneficis socials</i> .....	149
3.2.4. <i>Beneficis econòmics</i> .....	154
3.2.5. <i>Beneficis urbanístics</i> .....	157
3.2.6. <i>Beneficis de projecte</i> .....	164
<b>3.3. Beneficis del desenvolupament de 2004 a 2010</b> .....	<b>167</b>
<b>Resistir la mundialització i lluitar davant la crisi: la prova del 9 de Barcelona.</b>	
<b>Qüestions transversals i emergents.</b>	
3.3.1. <i>Síntesi d'etapa</i> .....	171
3.3.2. <i>Beneficis ambientals</i> .....	171
3.3.3. <i>Beneficis socioeconòmics</i> .....	172
3.3.4. <i>Beneficis urbanístics</i> .....	181
3.3.5. <i>Beneficis de projecte</i> .....	183
<b>CAPÍTOL IV. Costos del desenvolupament</b> .....	<b>189</b>
<b>Accés a l'habitatge, governança del turisme i desigualtats creixents.</b>	
<b>4.1. Costos del desenvolupament de 1986 fins després dels Jocs Olímpics</b> .....	<b>191</b>
<b>Dels barris i amb els veïnats; a les grans operacions i “des de dalt”.</b>	
<b>Qüestions transversals i de context.</b>	
4.1.1. <i>Síntesi d'etapa</i> .....	193
4.1.2. <i>Costos ambientals</i> .....	194
4.1.3. <i>Costos socioeconòmics</i> .....	195



4.1.4. Costos urbanístics.....	196
4.1.5. Costos de projecte.....	197
4.2. Costos del desenvolupament de 1996 al Fòrum 2004.....	197
<b>Del desallotjament del cinema Princesa al Fòrum: canvi de valors, complexitat social i afebliment del projecte.</b>	
<b>Qüestions transversals i de context</b>	
4.2.1. Síntesi d'etapa.....	206
4.2.2. Costos ambientals.....	207
4.2.3. Costos socioeconòmics.....	208
4.2.4. Costos urbanístics.....	210
4.2.5. Costos de projecte.....	213
<b>4.3. Costos del desenvolupament de 2004 a 2010.....</b>	<b>219</b>
<b>La prova del 9 de Barcelona: resistir la crisi i la mundialització quan la política retrocedeix davant la gestió.</b>	
<b>Qüestions transversals i de context.</b>	
4.3.1. Síntesi d'etapa.....	228
4.3.2. Costos ambientals.....	229
4.3.3. Costos socioeconòmics.....	230
4.3.4. Costos urbanístics.....	242
4.3.5. Costos de projecte.....	244
<b>CONCLUSIONS FINALS.....</b>	<b>250</b>
<b>BCN 1990-2010: Un lloc al món. Modernitzar la metròpoli i resistir la crisi per mitjà de la urbocràcia, el poder de la ciutat.</b>	
<b>Introducció.....</b>	<b>251</b>
<b>A. L'aprenentatge de les etapes econòmiques i les polítiques de màrqueting.....</b>	<b>256</b>
<b>Ciutat esbarjo capdavantera, dubte en ciutat seu i progressió en innovació.....</b>	<b>256</b>

<b>L'aprenentatge emprenedor en imatge, esdeveniments i urbanisme icònic.....</b>	<b>259</b>
<b>B. Definició i característiques del projecte Barcelona.....</b>	<b>264</b>
<b>C. Després del període 1990-2010. Barcelona cap on vas?.....</b>	<b>273</b>
<b>D.Urbocràcia: l'empoderament de la Ciutat per a la felicitat de les persones.....</b>	<b>284</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>290</b>
Articles, notícies, notes de premsa i publicacions.....	301
Documents, documents audiovisuals i informes consultats.....	304
<b>ANNEX METODOLÒGIC.....</b>	<b>307</b>
<b>ANNEXOS.....</b>	<b>313</b>
Annex VII.Diccionari d'acrònims.....	319

## **ÍNDEX DE TAULES, FIGURES I GRÀFICS**

### **Taules**

Taula 1. Tipologies dels costos i els beneficis de les polítiques emprenedores sobre grups socials, districtes, i indicadors associats.....	49
Taula 2. Museus més visitats a Catalunya (2007). Per nombre de visitants.....	85
Taula 3. Indicadors per mesurar els beneficis de les polítiques emprenedores entre grups socials i territoris. 1986-2010.....	123
Taula 4. Beneficis de les eines de màrqueting entre grups socials i districtes. 1986-1996.....	127
Taula 5. Distribució dels ingressos de les famílies. Per anys. 1984-2005.....	130
Taula 6.Avaluació dels resultats urbanístics dels Jocs de 1992.....	135

Taula 7. Guanys de la transformació urbana i les polítiques de màrqueting territorial entre grups socials i districtes. 1996-2004.....	146
Taula 8. Evolució dels alumnes per ensenyaments secundari i universitari. 1992-2009.....	151
Taula 9. Nombre total de llits hospitalaris. Xarxa pública.....	151
Taula 10. Despesa pública en Cultura, Pressupostos municipal, Diputació de Barcelona i Generalitat de Catalunya (2000 i 2009).....	153
Taula 11. Despesa pública en Cultura, Pressupostos municipal, Diputació de Barcelona i Generalitat de Catalunya (1997 i 1998).....	154
Taula 12. Avaluació dels resultats urbanístics del Fòrum 2004.....	160
Taula 13. Indicadors sociodemogràfics. 1996 i 2009.....	168
Taula 14. Beneficis de les polítiques emprenedores municipals entre grups socials i territoris, 2004-2010.....	171
Taula 15. Evolució de la despesa social municipal, 2003-2008.....	174
Taula 16. Indicadors dels costos de les eines de màrqueting entre grups socials i territoris, 1986-2010.....	190
Taula 17. Costos de les polítiques emprenedores entre grups socials i territoris, 1986-1996.....	194
Taula 18. Costos de la transformació urbana i, de les eines de màrqueting, per als grups socials i districtes de Barcelona, 1996-2004.....	206
Taula 19. Costos de les eines de màrqueting entre grups socials i territoris, 2004-2010.....	228
Taula 20. Acció social de Càrites, 2007-2010.....	231
Taula 21. Renda Familiar Disponible (RFD) per districtes a Barcelona, 2007,2011, 2012.....	232
Taula 22. Preus mitjans de venda de l'habitatge de primera mà en ciutats de l'Estat de més de 500.000 habitants.....	235
Taula 23. Valor afegit brut a preus bàsics. Serveis. Per branques. 2010.....	238
Taula 24. Valor afegit brut a preus bàsics. Per sectors. 2010.....	238
Taula 25. Intervencions, procediments instruïts i il·lícits penals de la Guàrdia Urbana. 1996-2010.....	241

## Figures

Figura 1. Fotografia d'Assís (Úmbria-Itàlia). Vila medieval amb un notable patrimoni religiós i cultural en un entorn ambiental i de qualitat.....	31
Figura 2. Tolerància, creativitat i creixement econòmic.....	32
Figura 3. Logotipus i eslògan de Glasgow.....	39
Figura 4. Fotografia d'escultura de logotipus-eslògan d'Amsterdam.....	40
Figura 5. Logotipus i eslògan d'Estocolm.....	41
Figura 6. Logotipus de Londres 2012, Estocolm-Capital Verda Europea i dels Voluntaris del Madrid Olímpic 2020.....	43
Figura 7. Logotipus del mundial de ciclisme 2013 a Firenze.....	45
Figura 8. Fotografies d'anuncis a portes de petits negocis, amb edificis icònics de Barcelona, i logotipus dels aeroports de París amb la Torre Eiffel.....	47
Figura 9. Fotografies amb grafitis relatius a la gentrificació al districte 22@.....	52
Figura 10. Logo i eslògan de la campanya " <b>Barcelona, més que mai</b> " .....	62
Figura 11. Logos i eslògan de la campanya " <b>Barcelona, posa't guapa</b> " .....	64
Figura 12. Logo de la mascota olímpica "Cobi".....	65
Figura 13. Logo general de la 25a Olimpíada.....	66
Figura 14. Cartell de la campanya municipal després de l'èxit olímpic.....	69
Figura 15. Logo i eslògan d'una campanya municipal propera.....	70
Figura 16. Logotipus de " <b>Barcelona, més que mai</b> " i eslògan, sobre neteja.....	71
Figura 17. Adaptació del logo " <b>Barcelona, més que mai</b> " a la nova Barcelona internacional.....	74
Figura 18. Nou logotipus i eslògan de la Barcelona de la qualitat.....	74
Figura 19. Cartell de la campanya sobre la nova àrea del Fòrum 2004.....	75
Figura 20. Logotipus del Fòrum Universal de les Cultures 2004.....	76
Figura 21. Cartell de la campanya de promoció i orgull de ciutat.....	77
Figura 22. Cartell de la campanya " <b>Barcelona batega!</b> ", sobre el districte 22@ i les noves oportunitats.....	81
Figura 23. Cartell de la campanya " <b>Tu bategues, Barcelona batega!</b> ".....	83
Figura 24. Cartells dels premis 2011 " <b>Barcelona, la millor botiga del món</b> " .....	84

Figura 25. Logotipus de la campanya “ <b>Visca Barcelona!</b> ” .....	84
Figura 26. Logo dels campionats europeus d’atletisme Barcelona 2010.....	100
Figura 27. Logo de la Barcelona World Race 2010-2011.....	100
Figura 28. Docklands al nord de París, conca del Sena. Nous espais per a convencions (Eurosites) i per a l’activitat de negocis (Business Center).....	106
Figura 29. Fotografies publicitàries de marques globals de begudes, associades a monuments icònics de “ciutats d’èxit” .....	107
Figura 30. Fotografia d’interior d’illa recuperat a la Crta. Antiga d’Horta, al Fort Pienc (Dreta de l’Eixample).....	147
Figura 31. Fotografies del parc Central del Poblenou (Nouvel, J., 2008). Detalls del disseny, mobiliari i escultures.....	148
Figura 32. Fotografies del nou mercat dels Encants i d’edificis emblemàtics de l’anella cultural de Glòries (Arxiu de la Corona d’Aragó, Auditori, Teatre Nacional i Museu del Disseny).....	158
Figura 33. Fotografies de la intervenció de 2002 al Seminari Major de Barcelona i de la peatonalització del carrer d’Enric Granados.....	162
Figura 34. Logo del segell de destinació turística responsable (ITR-UNESCO).....	172
Figura 35. Fotografies de l’edifici Mediativ al 22@. Seu de Barcelona Activa i d’iniciatives tecnològiques i de desenvolupament econòmic.....	185
Figura 36. Cartell de mobilització veïnal per preservar l’ús ciutadà del cinema Niza a la Sagrada Família.....	200
Figura 37. Establiments de souvenirs i restauració a les Rambles i a l’entorn de la Sagrada Família.....	215
Figura 38. Fotografia de protesta veïnal al barri de la Sagrada Família pel temor d’afectació del Túnel d’Alta Velocitat.....	226
Figura 39. Àrees d’estacionament d’autocars a l’avinguda Diagonal, pl. de la Hispanitat i de Pablo Neruda per evitar la congestió a la Sagrada Família.....	240
Figura 40. Fotografia de manifestació de grup llibertari davant la massificació turística a la Sagrada Família.....	246
Figura 41. Fotografies de pancartes veïnals i espai del projecte d’hotel de luxe al carrer del Rec Comtal (Ciutat Vella).....	247

Figura 42. Campanya de suport al comerç especialitzat als barris i activitats culturals (socials i privades). Encants nous i espai web municipal.....261

Figura 43. Logo i eslògan de la campanya **B4RCELON3S “VIU UNA CIUTAT, DESCOBREIX-NE 10”** i fotografia del roll up de la campanya a l’avinguda Gaudí.....279

## **Gràfics**

Gràfic 1. Nombre d’instal·lacions esportives públiques (no escolars).....129

Gràfic 2. Magnituds econòmiques en la inversió pública i privada després de la celebració del Fòrum 2004.....155

Gràfic 3. Recursos del Conveni Marc de Serveis Socials a Barcelona. 2001-2007.....173

Gràfic 4. Taxa d’atur i taxa d’activitat a Barcelona. 1986-2010.....180

Gràfic 5. Projecte Barcelona 1990-2010. Una resposta modernitzadora i urbocràtica a la mundialització.....287



# ESTRATÈGIES I RESULTATS EN EL DESENVOLUPAMENT DE BARCELONA 1990-2010

---

*Als que fugen i són perseguits.  
Als que no troben ni tenen el que necessiten,  
que la ciutat esdevingui un lloc digne per a tothom.*

## 1. INTRODUCCIÓ. El perquè d'aquesta tesi doctoral.

La humanitat es concentra avui en les grans ciutats dels cinc continents. La urbanització de la població mundial és un fet contrastat. Una evidència empírica assumida en el món social, acadèmic, polític i econòmic.

La qualitat de vida a les ciutats, en les seves múltiples dimensions: com a hàbitat físic i ambiental, en l'accés a l'habitatge, en l'abastiment de subministres bàsics com l'energia i l'aigua, en l'accés a l'educació, a la cultura, en la possibilitat de desenvolupar un projecte de vida, determina cada cop més el rumb feliç o iníqüu de la humanitat.

El procés d'urbanització i el de mundialització són paral·lels. El desenvolupament del transport aeri i marítim de persones i mercaderies, l'avenç de les tecnologies de comunicació i informació (TIC) i les tecnologies de mobilitat contribueixen a l'auge de sectors econòmics com el turisme; un sector que comporta intercanvis de tota mena. Aquest conjunt de canvis, entre d'altres, ocasionen moviments migratoris entre països i continents, i moviments de persones dins d'un mateix país: en ambdós casos ben sovint del camp a la ciutat.

Des del món occidental, les activitats manufactureres des dels anys 80 s'han anat desplaçant als països del sud i orientals. Les economies de serveis han anat substituint les economies industrials a les urbs. En les àrees urbanes del primer món aquest fenomen ha estat especialment notable.

Aquest **món de ciutats** (Friedman, 1995) o la xarxa de ciutats globals (Sassen, 1994) queda definida per ciutats que concentren activitats de govern, de finances i de serveis d'alt valor afegit: en una economia que deslocalitza la producció, les funcions de comandament se centralitzen a les grans urbs.

Aquestes ciutats, si posem el focus en les lògiques estrictes del mercat mundial, pateixen riscos de segmentació social, espacial, de polarització del mercat de treball, d'exclusió i de precarietat laboral. Immediatament, doncs, sorgeix la qüestió de si la direcció de mundialització i urbanització que la humanitat ha emprès, des d'una economia presidida per les dinàmiques del capitalisme financer, deteriora la qualitat ambiental i de vida de les persones que es concentren als barris de les grans ciutats del món.



Si capgirem l'òptica, la recerca se situa en l'àmbit de la reflexió sobre **les ciutats governades amb institucions democràtiques, especialment en un context europeu**, comandades pel seu govern local i els actor socioeconòmics més rellevants i **la seva capacitat de resistir les tendències globals en benefici de la cultura, l'educació, el treball i l'habitatge**. Factors que els ciutadans i ciutadanes de les urbs han de poder gaudir com a dret humà.

Davant de la impossibilitat pels recursos de temps, d'espai i econòmics que dispo de fer una anàlisi exhaustiva amb diversos casos, i davant el prestigi que atresora des dels anys 1990s el cas elegit, la recerca vol posar el **focus en la ciutat de Barcelona**.

La capital catalana va sortir de la dictadura franquista l'any 1975 amb taxes d'atur elevades i notables dèficits urbanístics, socials i d'autoestima ciutadana. Era una ciutat grisa, amb una costa contaminada i amb barris d'infrahabitatge i d'"infraurbanisme" on s'hi acabava de començar a actuar per superar la precarietat.

Des d'aquest punt de partida, només 20 anys després havia aconseguit transformar-se urbanísticament i ser reconeguda internacionalment com una de les ciutats més vibrants i més atractives en el panorama internacional per la seva qualitat de vida, per la seva creativitat, i per la bellesa dels seus espais, edificis i equipaments públics.

Entre les diferents causes que han reforçat el seu reconeixement com a referència internacional, trobem la renovació urbana que va fer possible els Jocs Olímpics de 1992. Un projecte cristal·litzat en la primera etapa, de recuperació democràtica a l'Estat. L'adhesió ciutadana aconseguida per l'esdeveniment i l'èxit esportiu, d'organització i d'imatge van ser rellevants. Aquests èxits han estat encara invocats en l'organització dels darrers Jocs Olímpics celebrats a Londres, l'estiu de 2012.

D'altres manifestacions d'aquest reconeixement internacional arriben en forma de premis. Les estratègies urbanístiques i econòmiques que s'han implementat a Barcelona han estat distingides amb guardons internacionals. Entre d'altres, el Royal Institute of British Architects (RIBA) guardonava el 1999 amb la seva medalla d'or, la renovació urbana de Barcelona<sup>4</sup>. En un moment en el que el New Labour de Tony Blair s'emmirallava en l'urbanisme icònic de la capital catalana per a la modernització de la imatge de la Gran Bretanya i de les seves principals ciutats (Sudjic, 2007).

D'altra banda, l'OCDE mencionava l'any 2009, la ciutat i les seves estratègies de lluita contra la crisi econòmica (iniciada l'any 2008), com una referència a seguir. Ho va fer concretant 10 mesures que rebien, en conjunt i com a estratègia integral, el propi nom de la ciutat.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Font:

<http://www.architecture.com/Awards/RoyalGoldMedal/175Exhibition/WinnersBiogs/1990s/1999.aspx>

<sup>5</sup> Nota de premsa Ajuntament de Barcelona (2010).

Font: [http://w42.bcn.cat/web/images/cat/np\\_barcelona\\_estrategies\\_ocde\\_tcm201-80068.pdf](http://w42.bcn.cat/web/images/cat/np_barcelona_estrategies_ocde_tcm201-80068.pdf)

**Per aquests motius, s'ha desestimat un estudi comparat amb d'altres ciutats de referència** i el treball té com a únic cas d'estudi la ciutat de Barcelona. D'altra banda, la present tesi doctoral té com a **objectiu principal** esbrinar **com s'han distribuït els costos i beneficis de les estratègies de màrqueting territorial, implementades per la pròpia ciutat, entre els seus grups socials i districtes.**

**I com a segon objectiu, estudiar si la transformació que ha experimentat Barcelona entre els anys 1990 i 2010, principalment amb els Jocs Olímpics de 1992, ha estat realment una història d'èxit compartit per tots els grups socials i districtes de la ciutat. O bé si els processos de transformació d'una gran urbs, a través del cas d'estudi que plantegem, incorporen de manera pràcticament inexorable costos rellevants. Com a tercer objectiu, també es volen obtenir claus explicatives que hagin facilitat la conversió de Barcelona en un projecte urbà atractiu i de referència.**

Per últim, un estudi comparat amb d'altres ciutats protagonistes de processos d'èxit de desenvolupament territorial, amb condicions equiparables, en qualsevol cas pot ser explorat en recerques complementàries o posteriors sobre costos i beneficis a partir de les polítiques emprenedores locals.

Els objectius que hem descrit s'aborden al llarg dels quatre capítols i de les conclusions generals del treball.

En el primer capítol s'aporta l'objecte d'estudi i el marc teòric de la recerca. A banda de descriure els objectius, les principals preguntes i la metodologia que s'empraran, es mostra una reflexió sobre el desenvolupament de ciutats i els seus enfocaments funcional i territorial.

També s'hi assenyalen els conceptes de màrqueting o promoció territorial i tres instruments que serviran per fer operativa la recerca: les campanyes d'imatge, els grans esdeveniments i l'urbanisme icònic. A més, s'aporta el model econòmic de competència entre ciutats europees que servirà de referència per distingir els tres subperíodes pels que travessa la ciutat entre 1990 i 2010.

El segon capítol es destina a l'anàlisi de l'estudi cas i s'apliquen els instruments de promoció territorial i els tres models de competència urbana al cas de la capital catalana. A partir d'una recollida d'informació es desgranen les campanyes d'imatge, l'impuls d'esdeveniments i la construcció d'edificis icònics a la ciutat en cadascuna de les subetapes estudiades.

El tercer i quart capítol s'adrecen, respectivament, a l'anàlisi dels beneficis i dels costos que han comportat les polítiques de màrqueting territorial a la ciutat entre 1990 i 2010. S'hi aporten criteris per facilitar la comparació entre cada subetapa i s'hi aboca el treball de camp utilitzat. Uns costos i beneficis que han estat, al capítol primer, categoritzats en termes socials, econòmics, ambientals, urbanístics i de caràcter general o de projecte.

En darrer terme, les conclusions generals mostren, en primer lloc, el coneixement emergent obtingut a partir dels capítols previs; en segon lloc, incorporen una descripció de les característiques més rellevants que han fet singular el desenvolupament de Barcelona, i finalment, des de l'experiència del cas, suggereixen el concepte d'**urbocràcia** com a una eina d'empoderament de la Ciutat per donar resposta a les crisis sistèmiques en què vivim, i les seves avantatges comparatives respecte d'altres nivells territorials i de govern, per millorar la vida col·lectiva de les persones.

La bibliografia i els annexos incorporen les lectures, la documentació i els elements de premsa que han estat utilitzats per a la confecció de la tesi, i els annexos detallen la metodologia, l'abast del treball de camp i aporten informació específica de suport al relat de la recerca.



## CAPÍTOL I. Objecte d'estudi i marc teòric.

*“Totes aquestes conjectures, però, van durar un minut escàs, perquè la màquina, després d’haver-se elevat pel damunt de les cúpules del Palau Nacional, va descriure un semicercle i va començar a davallar lentament damunt de l’estany de la font màgica... Però d’això a l’enlairament vertical i a la possibilitat d’immobilitzar l’aparell a l’aire hi havia un abisme. Aquest abisme l’havia superat sense dificultats la màquina que ara sobrevolava el recinte de l’Exposició Universal... Això era un prodigi, però ho era més encara que fes aquestes maniobres i d’altres més sense hèlices que la propulssin”.*

*“Als erms del costat del recinte de l’Exposició hi havia crescut una població sencera de barraques; en aquest poblet hi malvivien milers d’immigrants. Ningú no sabia qui havia situat les barraques de manera que formessin carrers ni qui havia arreglerat els carrers perquè s’encreuessin perpendicularment entre si”.*

### 1.1. L’objecte d’estudi: costos i beneficis de les eines de màrqueting territorial.

Hem vist com les ciutats per obtenir nous ingressos i fonts de riquesa, en un context competitiu, han de promocionar-se. Esdeven unitats territorials, polítiques i econòmiques capaces de prendre les seves pròpies decisions. Especialment, des dels anys 70s i 80s, com s’explicarà en el marc teòric més aprofundidament, i després de la crisi econòmica i energètica de 1973, els estats, els governs i el sector públic aniran perdent protagonisme i els valors de mercat aniran esdevenint hegemònics. Els territoris hauran de prendre les regnes del seu futur, i, en conseqüència, la manera de governar, localment, es modificarà.

Les decisions que prenen els governs locals i els principals actors d’una comunitat generen impactes i diferents resultats en termes del repartiment de la riquesa i de les oportunitats entre els grups socials i els barris i districtes d’una ciutat. Sense oblidar, els límits de l’acció d’un govern democràtic i de la política local: factors clau en l’equitat social com els elements que intervenen en la productivitat laboral o la regulació del mercat de treball són, bàsicament, competències estatals.

Des d’aquest context, les ciutats a partir d’una massa crítica i d’una determinada posició a la jerarquia urbana internacional intenten aconseguir **una oferta integral**. Inserida en aquest tendència, la **“ciutat món” tracta de mantenir el seu dinamisme econòmic amb un equilibri d’activitats des d’una oferta diversa i completa**.

La **ciutat món** expressa la diversitat de la cultura humana, en una economia de la cultura, dels negocis i el coneixement. També s’hi expressa de manera simbòlica la tensió dialèctica entre les desigualtats i la riquesa. Amb la definició de **“ciutat total o ciutat món”** es vol descriure també l’ambició dels promotors comunitaris i del govern local, per tenir ciutats amb una oferta de condicions socials, de vida, econòmiques i cultural molt àmplies, gairebé integrals: per a la ciutadania i els visitants.

La modernitat de Barcelona, (Mascarell, 2007), i l’ambició expressada per les seves elits en diàleg amb un món urbà competitiu, manifesta voluntat de ciutat món. Com a hipòtesi, s’expressa que aquesta voluntat no s’ha desplegat de manera neutral; sinó procurant desenvolupar amb èxit -certament discutible- polítiques públiques per reduir les desigualtats resultants.

---

<sup>6</sup> (Mendoza, 2000, pàg. 364-365).

Per a aquesta afirmació de voluntat de ciutat, el màrqueting territorial i les polítiques públiques locals esdevenen eines rellevants. Les ciutats treballen per ancorar<sup>7</sup> totes les possibilitats econòmiques, culturals i urbanístiques per esdevenir un referent internacional.

Veiem com la lògica competitiva empeny a la **ciutat món**. Podríem dir que és desitjable un pas de la **ciutat global** (seu econòmica, de decisions i de comandament), entenent la ciutat com un resultat dels processos econòmics mundialitzadors, **a una ciutat d'oferta i projecte integral**, amb inclusió social i política ciutadana i lideratge cultural, com a resultat de la voluntat política de projectar la ciutat.

Una **ciutat món** seria constituïda per un **lloc** del qual no cal sortir-hi, si s'hi viu o s'hi treballa, i si en canvi cal anar-hi per trobar-hi les oportunitats i tot allò necessari per al desenvolupament humà i el progrés social, si està guiada per un projecte democràtic<sup>8</sup>. La ciutat món, plena d'oportunitats, esdevindria el node central d'un **món de ciutats** (Friedman, 1995).

Perquè la ciutat món esdevingui un veritable espai d'oportunitats requereix dinàmica de mobilitat social. La crisi econòmica transitada sense un projecte democràtic de ciutat és la principal amenaça perquè deixi de ser lloc d'oportunitats, on viure-hi, estudiar-hi, treballar-hi, relacionar-se, gaudir d'espais verds, innovar-hi, participar-hi, crear-hi, comprar-hi, passejar-hi i fer-hi negocis. I les estratègies de desenvolupament i màrqueting en poden ser antídotes. Barcelona ho hauria intentat, segons la hipòtesi de recerca<sup>9</sup>.

D'altra banda, la **qualitat democràtica** entesa, en primer lloc, com a capacitat d'arribar a consensos entre grups socials, en segon lloc, com a representativitat dels partits polítics respecte els grups socials i, en tercer lloc, com a grau de connexió entre el govern local i la ciutadania són variables que determinen la influència dels actors econòmics (locals i internacionals), en els processos d'elaboració de les polítiques públiques locals.

Com a hipòtesi, l'evolució del període estudiat a la capital catalana hauria anat afeblint, també en el context català, de l'Estat i internacional, la influència d'allò públic; es debilitaria el projecte democràtic de ciutat.

Des d'aquestes consideracions prèvies podem afegir d'altres subobjectius o aspectes a dilucidar per mitjà de la recerca que presentem:

---

<sup>7</sup>Els grans hospitals i centres de recerca, els museus i les universitats són institucions-àncora de llocs de treball i entitats multiplicadores d'activitat. Són institucions pròpies de ciutats-món, ciutats globals i amb capitalitat, urbs capdavanteres en els seus respectius entorns.

<sup>8</sup> El sociòleg François Ascher (1995), i la seva visió del futur de les ciutats com a **metàpolis**, informa de la connectivitat dels nodes urbans i dels canvis en la vida de moltes persones que es desplacen a través de mitjans de transport d'alta velocitat, com a nova experiència urbana que alimenta una forma arquitectònica basada en el confort, el medi ambient, la cura de l'hàbitat i la connectivitat.

<sup>9</sup>Es defineix l'èxit en el desenvolupament territorial en termes de prosperitat que arriba als diferents agents econòmics i grups socials: arriba a treball i empresa, i reverteix en una fiscalitat local suficient per millorar la qualitat de vida de les persones i per resistir els costos que provenen de la mundialització. L'equilibri de cohesió social i competitivitat esdevé l'objectiu.

- a) Les estratègies de desenvolupament en les que els governs locals i els actors públics i de la societat civil tenen més capacitat de decisió i de participació, tenen més possibilitats de repartir la riquesa, les oportunitats i de reforçar la cohesió social.
- b) Així, a la ciutat amb més pes de la **innovació**, si hi ha un projecte democràtic i una prioritat pública en l'educació i formació del capital humà es genera riquesa i cohesió social. Tot i que, especialment des de 2008, l'orientació de les desregulacions afecti la qualitat i cobertura dels serveis públics, una economia urbana del coneixement genera més valor afegit -transferible en valor social a partir de les polítiques de cohesió social-.<sup>10</sup>
- c) En canvi, el desenvolupament d'una ciutat vinculat als interessos de corporacions financeres i empresarials internacionals, va en el sentit de la mundialització econòmica, i com a efecte resultant no contribueix com en el primer cas, a satisfer les necessitats socioeconòmiques dels grups socials i dels districtes d'una ciutat.
- d) En aquest darrer cas, la ciutat entesa com l'expressió política organitzada de la societat civil, a través del govern local, tindria menys control del projecte de ciutat; menys capacitat de resistir la mundialització i reorientar-la democràticament.

Hem vist com la capital catalana mostraria la voluntat de modelar el seu futur a partir d'un projecte cultural concebut i participat des dels actors i recursos locals. La Barcelona de mitjans i finals dels 1980s volia incorporar-se a la mundialització amb un projecte propi per ocupar-hi un lloc propi<sup>11</sup>.

Són diverses les estratègies de desenvolupament que una ciutat pot elegir per optimitzar el seu futur i les seves oportunitats. Es pot posar més l'accent en uns sectors econòmics que en d'altres. Es pot considerar prioritari, en una tria, el turisme, els serveis, els negocis, la construcció, les finances, la celebració de congressos i/o l'economia del coneixement, o bé buscar una oferta integral i mixta de producció i distribució de béns i serveis.

Podem observar, des d'aquest punt de vista, els casos de ciutats globals com ara Londres. Ciutats que tenen ofertes integrals i fortalesa específica com a plaça financera. O de capitals escandinaves com Estocolm i Copenhague, que esgrimeixen fortalesa en recerca, qualitat ambiental, innovació i economia del coneixement, a banda d'esgrimir-la en d'altres sectors.

---

<sup>10</sup> L'economia de l'oci pot generar més vulnerabilitats socials i personals que l'economia del coneixement, però en el cas de Barcelona és un factor de dinamisme econòmic en l'actual moment de crisi econòmica.

<sup>11</sup> La mundialització econòmica, el poder de les corporacions transnacionals i l'afebliment dels governs i les finances públiques -especialment en el territori de la Unió Europea-, dificulten des de l'inici de la crisi econòmica l'any 2007, la construcció autònoma i democràtica del projecte de ciutat.

La present recerca aborda l'objecte d'estudi a partir del cas de la capital catalana, distingint tres etapes al llarg de les dues dècades analitzades:

- a) **De 1986 a l'acabament dels Jocs Olímpics de 1992:** es posen les bases de la ciutat turística, de serveis i s'insinua la cultura com a nou motor d'activitat econòmica.
- b) **De 1996 a 2004 es concep i s'implementa el Fòrum Universal de les Cultures;** i es produeix una expansió de la construcció, l'auge de celebració de congressos i la consolidació de la ciutat com a enclau de negocis i d'activitat cultural.
- c) **I de 2004 a 2010 es forgen diferents projectes vinculats a la innovació;** en un període en el que cristal·litzen, el districte 22@, a banda d'altres equipaments i parcs de recerca.

Les decisions i els sectors econòmics estratègics per a una ciutat precisaran de l'ús d'estratègies de màrqueting territorial per obtenir millors resultats econòmics i per guanyar complicitat ciutadana. Les estratègies s'adreçaran, respectivament i segons Brugué (2008):

- a) Cap a la ciutadania resident (**audiència interna**).
- b) Cap els visitants i inversors (**audiència externa**).

El model de desenvolupament basat en un municipi que pren les seves pròpies decisions requerirà de l'ús de les polítiques de màrqueting territorial que en la seva concreció són (Griffith, 1998):

- a) **Les campanyes d'imatge.**
- b) **L'organització d'esdeveniments.**
- c) **Els projectes urbanístics icònics.**

Aquests instruments generaran efectes i impactes sobre la **justícia distributiva** (entre persones i grups socials) i sobre la **justícia territorial** de la ciutat.

La recerca, per tant, vol valorar si les estratègies de màrqueting territorial han estat capaces de reduir els efectes de la mundialització, reforçant la cohesió social, o si d'altra banda, bé per estar al servei de la globalització o bé per manca d'eficàcia, les desigualtats socials i entre districtes han crescut.



Aquesta anàlisi a través del cas de Barcelona vol conèixer els efectes positius i negatius de la celebració d'esdeveniments internacionals, de l'ús de la comunicació com a canal de relació ciutadana (Benach, 1996), i de la promoció de nombrosos projectes i edificis icònics. Totes aquestes actuacions han estat dutes a terme, en conjunt, en diferents intensitats i períodes que es volen detectar i descriure.

## 1.2. Metodologia.

**L'estudi de cas** és una estratègia d'investigació a aplicar, segons Yin (1993), quan l'investigador no té un control de la unitat d'anàlisi atesa la seva complexitat. Tracta de respondre a preguntes com el '**com**' o el '**per què**' i planifica la qüestió preveient les dades que seran necessàries per a la recerca: com es recolliran i la interpretació que se'n farà.

La unitat d'anàlisi és en el nostre cas una ciutat, i dins d'ella, la diversitat d'espais més o menys globals i l'heterogeneïtat de grups socials que hi viuen i la visiten. Espais subjectes a la implementació de diferents polítiques urbanes, amb diferent intensitat.

Per naturalesa, una ciutat és una unitat complexa, una realitat dialèctica (Borja i Muixí, 2000). Com s'ha referit, es tracta d'esbrinar com s'han distribuït els costos i beneficis del desenvolupament; ens ocupa per tant la **justícia distributiva i territorial**.

Per tal d'avançar en la recerca seran necessàries dues tipologies de dades:

- a) Dades procedents de documents (**fonts secundàries**).
- b) I entrevistes personals a actors polítics, socials, econòmics i institucionals rellevants de Barcelona (**fonts primàries**).

Per mitjà de l'**observació directa** analitzarem edificis icònics, espais globals de la ciutat, elements publicitaris, de senyalització pública i de mobiliari urbà de l'espai públic barceloní.

La ciutat és una realitat viva i dinàmica en permanent transformació. Charles Baudelaire va expressar, inspirat en París, que la ciutat canvia més ràpidament que el cor dels homes. L'urbs és una obra col·lectiva feta de l'agregació (i coordinació) de molts actors, dels seus recursos, dels seus objectius, de les seves accions.

La tipologia d'estudi que es presenta requereix **de l'observació directa** i del seguiment -a través també de la fotografia-, entre d'altres, de les obres públiques, de la publicitat en elements del mobiliari urbà i en establiments privats, i dels grafitis de protesta dels moviments socials, com a expressió planificada o espontània de les diverses veus urbanes. Requereix del seguiment de l'ús ciutadà, institucional i econòmic dels espais públics i privats, i del seguiment de la participació política no convencional.

Com a documents utilitzarem recerques prèvies sobre màrqueting territorial i l'evolució de la ciutat estudiada; i assaigs acadèmics sobre estudis urbans, sociologia, urbanisme i economia de Barcelona i d'altres urbs europees. Serà també analitzada la informació procedent de diferents informes municipals i plans d'actuació pública a Barcelona. Una anàlisi documental que es produirà, entre d'altres, en l'àmbit econòmic, de la promoció territorial, de la comunicació municipal i de l'acció de les regidories de serveis personals i de benestar social.

També utilitzarem dades i estadístiques procedents dels anuaris estadístics municipals (Anuari Estadístic de Barcelona, AEB), d'entitats cíviques dedicades a la cohesió social, i de l'Observatori de la Cambra de Comerç de Barcelona. A banda, s'afegiran a les dades secundàries les notícies i articles d'opinió publicats a diaris de la ciutat, així com procedents de mitjans de comunicació generalistes o especialitzats a la xarxa.

*Last but not least*, l'anàlisi de les opinions i percepcions de l'evolució de Barcelona, provinents de les entitats i moviments socials crítics a través de documents secundaris com les seves revistes, webs o fulls informatius aportaran visions alternatives al relat oficial del govern local i de les principals institucions econòmiques.

A través del conjunt de dades referit serà possible traçar un perfil de la situació socioeconòmica de la ciutat en el període 1990-2010. Ens plantejarem preguntes com ara:

- a) Quina ha estat l'evolució de l'atur i de la població activa? Quina ha estat l'evolució del nombre de visitants, del nombre de creuers turístics arribats al port o dels viatgers que han usat les instal·lacions de l'aeroport?
- b) D'altra banda, el coneixement de l'evolució de la taxa de persones en situació de pobresa, de persones sense llar, de persones ateses pels serveis socials, del nombre de llits sanitaris en els hospitals públics, del nombre de places escolars pels diferents nivells educatius ens aportarà informació per emetre un primer diagnòstic social de la ciutat.
- c) En darrer terme, conèixer el marc normatiu municipal, les principals característiques institucionals de la seva governança, els tipus de lideratge municipal que s'han anat succeïnt, entre d'altres, ens proveeix d'informació rellevant per a l'estudi de l'objecte i del cas plantejats.

Com a dades primàries, seguint el **mètode qualitatiu**, s'han mantingut i elaborat vint-i-una entrevistes personals. **Entrevistes semiestructurades** (Sanz, 2011) amb un guió bàsic comú<sup>12</sup> que permet un grau d'obertura per formular qüestions no previstes en funció de l'evolució de l'entrevista i de l'emergència de nous temes o òptiques d'abordatge del cas.

---

<sup>12</sup> Veure annex metodològic.

El criteri de selecció de les persones entrevistades s'ha basat en la **pluralitat** dels interessos que representen, per poder valorar de manera més àmplia el resultat de la distribució dels costos i beneficis del màrqueting territorial a la ciutat. I, complementàriament, la selecció també es basa en la capacitat de percebre els efectes d'aquesta distribució d'acord a la feina que duen a terme aquestes persones i les seves entitats o institucions.

S'entrevistarà, entre d'altres, a regidors i regidores de l'oposició i del govern municipal en el decurs del període estudiat; responsables d'entitats i oenagès solidàries que atenen el quart món; acadèmics especialitzats en sociologia, economia i ciència política; responsables tècnics de consorcis municipals dedicats a activitats com el turisme; responsables empresarials i gestors d'institucions com la Fira de Barcelona; responsables de moviments socials, com el veïnal, amb presència als districtes; responsables tècnics d'implementar les polítiques de transformació urbana, i personal assessor de la Sindicatura de Greuges de Barcelona, entre d'altres.

Per l'impacte d'esdeveniments com els **Jocs Olímpics de 1992** en l'evolució de la ciutat, les persones entrevistades que hi van tenir una relació directe, tenen més presència i aporten un valor afegit en la mostra.

Els Jocs i els seus efectes en la imatge<sup>13</sup> de Barcelona i la transformació urbana són un element fundacional i transversal, en tot el període estudiat, de la Barcelona moderna. D'altra banda, la manera **com** es van aconseguir i celebrar esdevé una mostra representativa del **mètode** de governança Barcelona. Un element al que al llarg d'aquesta tesi doctoral s'hi fa referència.

En aquest sentit, la figura, tipologia de lideratge, visió i mètode d'actuació de l'alcalde **Pasqual Maragall** esdevé cabdal en l'èxit d'aquest esdeveniment i en l'evolució del període. I, en conseqüència, la present recerca realitza una anàlisi de l'esdeveniment de 1992 i de l'actuació d'aquest alcalde.

En l'estudi de les percepcions dels entrevistats es pren en consideració els valors i les actituds d'aquestes persones, i els marcs cognitius des dels que miren l'objecte d'estudi i es relacionen amb la ciutat com a unitat diversa i complexa d'anàlisi.

Respondrem al **com** es distribueixen els costos i beneficis de les estratègies de màrqueting territorial a partir de les percepcions que les persones entrevistades en tenen. Per això, el **principi de pluralitat** en la selecció de les persones entrevistades és rellevant. Especialment, la pluralitat de la mostra ha de reflectir, de la manera el més exhaustiva possible, els diferents d'interessos dels grups socials i dels territoris de la ciutat.

---

<sup>13</sup> Interna i internacional.

Tal i com la metodologia qualitativa aplicada a l'avaluació de polítiques públiques recomana, segons Sanz (2011) a partir de l'anàlisi dels continguts de les entrevistes s'elaboraran categories que puguin ser comparables. De manera oberta i emergent la comparació dels continguts, de les diferents percepcions sobre els temes sorgits de les entrevistes, podran generar nou coneixement a propòsit de l'objecte plantejat, que fins i tot pot modificar algun plantejament inicial<sup>14</sup>.

### 1.3. Marc tèoric.

L'estudi del desenvolupament socioeconòmic a Barcelona de 1990 a 2010 precisa de la definició de diferents conceptes:

- a) El desenvolupament territorial i els seus enfocaments.
- b) El concepte de màrqueting territorial.
- c) I els costos i beneficis que generen les dues categories anteriors.

En primer lloc, es descriu la teoria del **desenvolupament territorial, en els seus enfocaments funcional i territorial**. A aquesta descripció hi sumarem les tipologies de ciutat per les que una economia local postindustrial pot optar: pel que fa, fonamentalment, als sectors d'activitat en els que se centra.

En segon lloc, s'aprofundirà en la definició del **màrqueting territorial i les eines** que usa. En aquest àmbit s'inscriu l'estudi de cas de Barcelona des de l'anàlisi d'algunes de llurs polítiques públiques locals.

En tercer lloc, el fons de la recerca parteix d'una visió normativa del què és l'èxit urbà, en termes del valor positiu que hi aporta la prioritat per la cohesió social i territorial. Tindrà en compte, per tant, els riscos d'una deriva mercantil del desenvolupament que generi una situació en la que apareguin grups socials i territoris d'una ciutat "**guanyadors i perdedors**", pel que fa al repartiment dels resultats mesurats a partir dels **costos i els beneficis**.

---

<sup>14</sup> En la mesura que es pugui produir alguna modificació d'algun plantejament inicial de la recerca, la flexibilitat i obertura pròpies del mètode qualitatiu, farà necessària l'explicació dels canvis en els criteris inicials.

#### 1.4. Models de desenvolupament territorial.

En primer lloc, introduïm un breu apunt històric per contextualitzar el concepte:

En l'economia preindustrial el factor determinant per localitzar una ciutat era la proximitat a recursos naturals com l'aigua. Amb la industrialització, el factor determinant per a la viabilitat econòmica d'una ciutat és la proximitat a la població (força del treball). La crisi de la societat industrial i la transició cap a una economia de serveis, desplegada a partir de 1970, va comportar un seguit de canvis que van alterar el paradigma de la generació de riquesa als territoris.

En aquest sentit, l'**economia regional** distingeix entre l'**enfocament funcional** i, en les darreres dècades, l'**enfocament territorial** del desenvolupament. Aquest darrer enfocament és l'òptica que centrarà la recerca. Realitzem a continuació una succinta definició de les dues perspectives:

##### a) Enfocament funcional.

Parteix de la idea d'**organització jeràrquica dels territoris** a diferència de l'enfocament territorial. Així, un territori per la situació que ocupa i les seves característiques presenta una determinada concentració de recursos productius (físics i humans), de mitjans de promoció i d'infraestructures. La variable clau esdevé, doncs, el valor de la concentració dels recursos productius que es disposa: una variable sobre la que els responsables locals no hi poden actuar.

Per tant, una aglomeració urbana amb una elevada concentració de població i d'infraestructures podrà obtenir més recursos, inversió i millores de capital físic -des d'altres nivells governamentals- que no pas una ciutat mitjana, una vila o un poble. En aquest enfocament del desenvolupament hi ha municipis rics i pobres, i l'acció estatal o supramunicipal ha de tenir efectes anivelladors. En qualsevol cas, no hi ha un factor agència local, ni una habilitat de govern relacional (urban governance) (Stoker, 1999; Goss, 2001) que determini la direcció del desenvolupament; les infraestructures i el capital humà preexistents en condicionen la direcció.

En l'**enfocament funcional**, per tal d'equilibrar el territori d'un estat es parteix de la necessitat de construir condicions de desenvolupament específiques en aquells territoris "pobres" per tal de generar les mateixes condicions que tenen altres territoris "rics". Hi haurà, doncs, un únic model de desenvolupament promogut per l'Estat o els poders supramunicipals, de tipus tecnocràtic i allunyat de les elits territorials (Keating, 1998).

L'exemple d'actuació per generar concentració de recursos sobre un territori són els **pols de desenvolupament**, amb la construcció d'infraestructures de transport o equipaments físics. Es tracta d'aconseguir mobilitzar la inversió de recursos públics i privats, externs al territori, com a factor de desenvolupament.

L'enfocament funcional del desenvolupament territorial va entrar en crisi a partir dels anys 80. Estava fonamentat en una aproximació fordista i en una visió econòmica keynesiana. **La crisi del fordisme i el trànsit cap a una economia postindustrial** van fer emergir la perspectiva territorial com a òptica determinant de l'activitat econòmica.

### **b) Enfocament territorial.**

Les mancances de la política macroeconòmica keynesiana, assenyalades als anys 80, situaran l'èmfasi en les polítiques microeconòmiques. Aquestes segons Beccattini (1987 i 1989) i Vázquez Barquero (1999), accentuen la **recerca de factors de competitivitat, el suport a l'empresa i la producció (oferta), en detriment del consum (demanda)**. El fet que als Estats Units i al Regne Unit s'impulsessin polítiques de desregulació del mercat del treball i de les finances, i s'adoptés un discurs contrari al creixement de la inversió i de la despesa pública, va propiciar un canvi en els valors i el discurs dominant sobre el desenvolupament.

Els canvis apuntats fan que el governs locals assumeixin més importància en l'exercici de les polítiques econòmiques i de desenvolupament. I les relacions entre els agents locals entesos com a xarxa també adquireixen més relleu. Els governs locals esdevenen actors clau donada la proximitat que tenen a l'oferta i la necessitat de reforçar la competitivitat<sup>15</sup>. Per aquest motiu, en el cas de Barcelona, analitzarem de manera prioritària diferents polítiques municipals de transformació urbana i de màrqueting territorial.

A l'enfocament territorial s'hi troba implícita també una visió de mercat, de competència entre ciutats i regions, una relació que genera dinàmiques de guanyadors i perdedors. De territoris que són capaços d'obtenir bons resultats socioeconòmics i d'altres que no els obtenen. Segons Allen et al. (1998) hi ha una geografia econòmica i política del creixement. Aquest fet, "el guanyar o perdre", té un impacte directe en la vida de les persones i en la dels grups socials residents. En aquest sentit i segons Brugué (2008):

*"la lógica ganador-perdedor no tiene sentido cuando hablamos de territorios; los territorios no son competentes o incompetentes, sino un conjunto de personas y de dinámicas sociales que funcionan mejor o peor pero que no pueden declararse en quiebra como una empresa cualquiera. La incompetencia nos llevaría a la quiebra y al cierre, pero ¿cómo se traslada esto a un territorio?, ¿Cómo lo cerramos? ¿Aniquilamos a sus habitantes? ¿Los dejamos por inútiles?"<sup>16</sup>.*

---

<sup>15</sup>A l'enfocament territorial els recursos locals de que es disposa i la gestió que se'n faci, des d'una direcció estratègica, determinen el futur desenvolupament.

<sup>16</sup>Segons Brugué i observant la dinàmica territorial des d'una òptica com l'europea, és millor expressar-se en termes de territoris pobres i rics. És així donat que no hi ha responsabilitat de la situació, sinó que la mateixa lògica mercantil no permet conjuminar l'interès particular de cada territori amb l'interès col·lectiu a un Estat o a Europa. I en perspectiva interna, entre els grups socials o barris d'una la ciutat.

Esgrimeix el concepte smithià de mà invisible. Smith va estudiar un mercat mediador imperfecte entre interès privat i col·lectiu. Aquesta mediació no resolta, que ha de ser gestionada políticament segons l'autor, permet que la mà invisible esdevingui el peu invisible que fa que hi hagi territoris que no reïxin en la lògica competitiva.

D'altra banda i respecte de l'enfocament funcional, en l'enfocament territorial es parteix de l'estudi d'unitats d'anàlisi de tamany menor com ara els **districtes industrials**. Unes unitats d'anàlisi configurades a partir de les relacions entre els seus agents en un microespai.

Segons Beccattini (1987), les àrees especialitzades en una indústria determinada (districtes industrials) concentren mà d'obra, especialistes, empresaris, accés al know-how i a les matèries primeres, entre d'altres factors productius, que permeten ràpids i eficients intercanvis. Fins i tot una ciutat pot estar constituïda per diferents àrees especialitzades econòmicament en sengles indústries: oci, tecnologia, cultura, àrees de creativitat, etc.

Quant als factors més rellevants en cada enfocament, en l'enfocament funcional s'actuarà en la millora d'un **capital físic** que en l'enfocament territorial perdrà la centralitat; el nou paradigma territorial se centra en la millora del **capital humà** ( es forma i s'especialitza persones, es capta i es reté el talent)<sup>17</sup>.

Segons Florida (2008), la solidesa d'un territori es reforça amb el **talent del capital humà** atresorat, de **la tolerància** entesa com a clima respectuós cap els diferents estils de vida i, finalment, de la difusió i ús de la **tecnologia**<sup>18</sup>. Són també rellevants, en un altre ordre de coses, factors com ara la qualitat de vida, la qualitat ambiental i el patrimoni històricocultural que trobem en territoris europeus com la vila d'Assís.

**Figura 1.** Fotografia d'Assís (Úmbria-Itàlia). Vila medieval amb un notable patrimoni religiós i cultural en un entorn ambiental de qualitat.



Font: Google Imatges<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup>També en el capital social, entès com les relacions de confiança i cooperació entre persones i entitats, que en el nou enfocament adquiriran més significació (Putnam, 1993).

<sup>18</sup>Talent, tolerància i tecnologia interactuen entre elles. Així la creativitat, entesa com la capacitat d'innovar en el coneixement i en la recerca de solucions, es multiplica en un ambient de respecte per als diferents estils de vida, creences, cultures, etc.

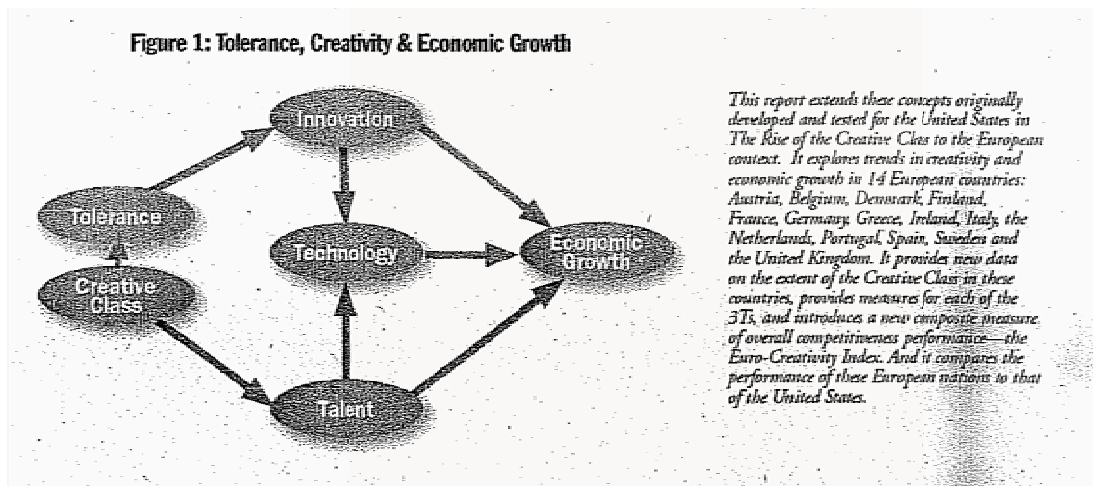
I la captació de talent és més possible en una gran ciutat on hi ha un clima de respecte cap a totes les cultures. El talent és la matèria primera bàsica de la nova economia. I un recurs que usa la tecnologia per fer cristal·litzar les iniciatives. L'acumulació de talent fonamenta l'auge de la classe creativa com a motor del desenvolupament econòmic urbà.

<sup>19</sup> Font: <http://famouswonders.com/assisi-basilica-of-san-francescoin-in-umbria/>



Altres autors com Landry (2000) també utilitzen, com ho fa Florida, el concepte de ciutat creativa i descriuen els elements que configuren un lloc creatiu. Es tracta de diferents aportacions que destaquen el paper de les persones, del coneixement, de l'ambient urbà i de la tecnologia en el desenvolupament. Com a síntesi d'aquesta visió la figura 1 expressa la relació entre les tres 'T's' de Florida que hem descrit, i els fluxes cap al creixement econòmic.

**Figura 2.** Tolerància, creativitat i creixement econòmic.



**Font:** Florida i Tinagli (2004)

Pel que fa a l'estil de govern local, cal expressar que l'enfocament territorial del desenvolupament en provoca un canvi. A banda de buscar el treball concertat amb la xarxa d'actors locals, hi ha un lideratge proactiu i **emprenedor** dels governs locals i de les polítiques públiques que dissenyen i implementen.

Respecte el context de naixement de les polítiques emprenedores, cal considerar el fet que després de la II guerra mundial i fins els anys 1970s, es produïren 30 anys de creixement ininterromput als països occidentals. Tanmateix, un cop consumat l'esfondrament del model fordista, les **polítiques emprenedores** substituïren les **polítiques de gestió**.

Les polítiques públiques locals de gestió estaven basades en la burocràcia com a forma d'organització del treball, en la captació de recursos de l'Estat i en el domini de la ideologia de benestar enfront dels valors més competitius del mercat que inspiren el model empenedor.

Les polítiques públiques locals emprenedores van ser impulsades, en primer lloc, a ciutats de la costa est dels Estats Units com Baltimore i Boston, a l'inici de la dècada de 1980. La planificació estratègica, en el marc de l'enfocament territorial, partia dels valors del mercat buscant la participació dels actors locals.



Segons Ward (1998), en aquestes experiències nordamericanes<sup>20</sup> el sector privat va tenir més influència i capacitat de decisió que en nombroses experiències urbanes de l'Europa continental, on la direcció pública local n'era protagonista.

**El model de polítiques emprenedores** segons Griffiths (1998) queda definit, principalment, pel recurs d'una ciutat a quatre estratègies:

- a) Obtenir un avantatge competitiu respecte de la producció. Estimular l'aplicació de noves tecnologies i fer inversions en infraestructura física i social.
- b) Millorar la posició en la competició per les despeses de consum. Amb el turisme cultural i l'orientació a promoure la gentrificació i atraure residents amb alts ingressos. Per últim, es vol fer més atractiva i bella la ciutat.
- c) Competir per atraure funcions clau en finances, comandament i control governamental, i disposar de cares infraestructures de comunicacions, aeroports, i d'economies d'aglomeració, expertesa i organitzacions especials.
- d) Competir pels recursos governamentals nacionals i internacionals.

Respecte dels resultats, les polítiques emprenedores i la descentralització política cap els districtes tenen en la preservació de la justícia territorial i social un repte destacat. Davant de situacions de dèficits urbanístics i comunitaris amb risc de cronificació, **les actuacions integrals** de naturalesa urbanística, social, de promoció de l'ocupació i d'atenció comunitària esdevenen fonamentals.

La ciutat, no obstant, des del punt de vista dels seus districtes i de les polítiques emprenedores, no és un territori homogeni per la seva estructura social, ni per l'actuació dels operadors públics i privats. Hi trobem espais que són objecte específic d'actuacions de renovació urbana i adquireixen més importància. Espais que experimenten, en ells mateixos, el pas d'una economia industrial a una del coneixement: que han quedat desertitzats i han de ser revitalitzats. En definitiva, conviuen espais locals i globals en l'interior de la mateixa urbs; i conviuen diferents grups socials vinculats a cadascun d'aquests espais.

En aquest apartat i fins aquest punt hem observat dues coses: **els dos enfocaments del desenvolupament (territorial i funcional); i les polítiques emprenedores associades al model territorial**. Aquesta tesi doctoral prèn com a estudi de cas Barcelona, i emmarca les polítiques de màrqueting municipals -i els resultats obtinguts- en el context de les iniciatives emprenedores de l'Ajuntament.

Introduïm, en primer lloc, un breu apunt breus sobre el marc cultural de Barcelona com a ciutat europea, un **factor estructural**. Veurem que hi ha característiques de la ciutat europea que la diferencien, per exemple, de la ciutat americana. Aquesta diferenciació és rellevant per observar que l'anàlisi dels resultats de les polítiques de màrqueting barcelonines poden ser transferibles a les experiències d'altres ciutats. Especialment, si comparteixen coordenades culturals.

---

<sup>20</sup> Com en el cas del municipis britànics amb les reformes empreses als anys 1980.

En segon lloc, seguint a Vives i Torrens (2004) es descriuran les tipologies de ciutat que una urbs pot adoptar respecte de l'especialització en una funció o sector econòmic, per adaptar-se a la competència econòmica amb d'altres àrees metropolitanes europees.

Segons Bagnasco i Le Galès (2000), en primer lloc, cal tenir en compte alguns **factors estructurals** de la ciutat europea:

- a) El seu tamany i la naturalesa del sistema urbà,
- b) L'edat-antiguitat.
- c) El pes de la intervenció pública
- d) L'escassa mobilitat de la població.

L'enfocament territorial comporta per a les ciutats europees punts febles i forts. El major pes del sector públic a Europa reforça la capacitat política i econòmica dels governs locals. En casos paradigmàtics com als Països Baixos i a la regió escandinava, poden orientar més el procés de desenvolupament en relació a la menor capacitat que tenen els governs locals, per exemple, dels Estats Units. D'altra banda, el **menor tamany** de les ciutats fa necessari, entre d'altres, el **treball multinivell** i mancomunat per arribar a la massa crítica suficient per construir infraestructures i atraure talent. En darrer terme, l'antiguitat de les ciutats i la poca mobilitat de la població reforcen, respectivament, la identitat urbana i el sentiment de pertinença ciutadà<sup>21</sup>.

En segon lloc, com ja s'ha expressat, es presenten tres tipologies de ciutat especialitzades en diferents funcions i sectors econòmics. Aquestes tipologies ajudaran a distingir tres etapes en l'estudi de cas que aportem. Segons l'estudi urbà comparatiu de Vives i Torrens (2004, pàg. 105), relatiu a la competició entre àrees metropolitanes europees, es poden distingir les **tipologies de desenvolupament** que descrivim tot seguit. Unes tipologies que, d'altra banda, poden generar interdependència entre les regions metropolitanes, a partir de l'exploració de les complementarietats entre àrees regionals:

---

<sup>21</sup> Als anys 90s, ciutats com Barcelona van poder desenvolupar estratègies que, mentre d'una banda, afavorien el desenvolupament econòmic, intentaven de l'altra servir a la cohesió social i a l'enfortiment de la pròpia identitat. Montaner (1992) definia com a èxit de l'experiència olímpica barcelonina, la capacitat de conciliar el benestar ciutadà amb els objectius dels operadors privats i públics sobre la ciutat.

- a) **La ciutat-seu** *“es caracteritza per ser el centre de control de les activitats econòmiques. Es dona en regions metropolitanes grans, que acostumen a ser la capital política<sup>22</sup> del seu país, disposen de bones infraestructures de comunicació físiques i telemàtiques que les connecten internacionalment i aglomeren centres de gestió i de serveis especialitzats per a les empreses, nodrits per un mercat de treball d'elevada qualificació<sup>23</sup>”.*
- b) **La ciutat-innovació** *“es caracteritza per ser una regió de generació i intercanvi de coneixements, saber expert i de desenvolupament i experimentació de nous productes i serveis. Disposa d'un teixit productiu diversificat, complementat i connectat amb centres de recerca i formació tant en coneixements bàsics com aplicats. Disposa també d'una massa crítica de personal qualificat que inclou tant especialistes en r+d com emprenedors, atrets per una bona qualitat de vida”.*
- c) **La ciutat-esbarjo** *“s'especialitza en serveis turístics i residencials. Es caracteritza per una qualitat de vida elevada, dinamisme cultural i en congressos i fires, i disposa d'una bona infraestructura hotelera i de comunicacions. La ciutat-esbarjo pot ser complementària de les dues anteriors, ja que ajuda a atraure capital humà qualificat tant de les àrees directives o consultores -pròpies de les ciutats-seu-, com de les àrees més creatives, de recerca o empenedoria més pròpies de la ciutat-innovació”.*

En el proper apartat definim el concepte de màrqueting territorial i hi distingim tres eines per a la recerca. Es tracta de tres polítiques municipals de màrqueting territorial i transformació urbana.

---

<sup>22</sup>Iniciatives com ara la Carta Municipal de Barcelona i d'altres de polítiques, volen evitar la dificultat afegida del fet que la ciutat no sigui capital d'Estat, i per tant no disposi de les eines de regulació i negociació per millorar la seva posició competitiva.

D'altra banda, amb l'objectiu de captar seus i atesa la importància de l'aeroport en aquest sentit, el model de gestió estatal centralitzada a través d'AENA beneficia la ciutat de Madrid en detriment de Barcelona.

Vilaweb (2007). Germà Bel: 'La decisió d'AENA dificulta clarament el creixement de Barcelona'. 2/10.

Font: <http://www.vilaweb.cat/noticia/2575278/20071002/noticia.html>

<sup>23</sup>A Barcelona, segons Trullén (2010) pel que fa a la valoració de l'impacte de la crisi, l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB) té millor comportament en termes d'atur registrat que la Regió Metropolitana. **Del cas del municipi central, s'infereix que a més intensitat de coneixement hi ha més resistència a la crisi: el cas del districte 22@ ho palesa.**

En aquesta línia, segons Vázquez Barquero (2009) és al territori amb negociacions i decisions, on pot realitzar-se millor l'ajust productiu. La difusió de la innovació i de la tecnologia a l'economia i a la societat del territori és un factor estratègic rellevant per a l'augment de la productivitat i de la competitivitat, així com ho és la coordinació d'inversions públiques i privades.

## 1.5.Màrqueting territorial.

### 1.5.1.Definició.

El màrqueting és **una activitat de promoció d'un territori, entès aquest com a producte prèviament construït per competir amb d'altres territoris**, regions o ciutats amb el doble objectiu d'atraure visitants, consum i inversió, en perspectiva externa, i reforçar la relació entre el govern i la ciutadania, en perspectiva interna<sup>24</sup>.

Per trobar els antecedents històrics de l'origen de la promoció territorial en el marc del capitalisme, cal assenyalar que la transformació de l'economia de la societat agrària a la societat industrial i postindustrial va fer segons Ward (1998), que les ciutats, en primer lloc, maldessin per atraure residents (en exemples com ara la colonització de l'oest americà); després maldessin per aconseguir força de treball (com ara a l'Anglaterra del segle XIX); i, finalment, dins del paradigma postindustrial les ciutats vulguessin esdevenir singulars pel turisme i les activitats de coneixement per mitjà d'una vibrant oferta cultural, esportiva, de recerca i de negocis.

Actualment, dins de l'estratègia de desenvolupament territorial s'utilitzen polítiques de màrqueting -i de transformació urbana- com ara les **campanyes d'imatge, l'organització d'esdeveniments, o l'impuls d'edificis i de projectes urbanístics singulars**.

L'organització d'esdeveniments i la construcció de projectes urbanístics singulars acaben produint una nova imatge de la ciutat i són utilitzats en la **comunicació municipal** com a elements per promocionar-la. La comunicació municipal també esdevé un canal de relació amb la ciutadania (Benach, 1997).

Un dels riscos del màrqueting territorial rau en el fet que la ciutat com a actor econòmic en la construcció del propi perfil pugui assimilar-se a una empresa. En el llenguatge i en els instruments, els valors econòmics i del mercat poden dominar l'estratègia urbana de futur en detriment de la visió social. Per tant, pot quedar afeblida la dimensió de la ciutat com a espai òptim on viure, conviure, construir intercanvis culturals i desenvolupar els projectes de vida de les persones. Pot quedar en entredit, segons Borja (2012, pàg. 526):

*“La promesa de su vocación democrática y universalista, de la esperanza de progreso colectivo e individual, el estímulo de la aventura, del azar, de la sorpresa”.*

Especialment, el principal risc que afronta el màrqueting territorial es produeix quan la imatge construïda en el camp social i urbanístic, no es correspon amb la realitat social, convivencial i econòmica de la ciutadania i dels diferents barris. En canvi, si la gestió del govern de la ciutat obté bons resultats respecte la qualitat de vida de les persones i en l'atracció de visitants i inversors, el relat publicitari no sembla impostat: el relat ha de reflectir la realitat.

En el cas de Barcelona, el **triple èxit de transformació urbana, organització i impacte econòmic**, són en si mateix -a banda dels relats construïts- el millor màrqueting utilitzat durant els Jocs i després de 1992. Segons Castellón (2013), els Jocs Olímpic foren una mena de “vaca lletera”, que encara rendeix milions de turistes. Un producte amb alta quota de mercat i amb creixements moderats que han donat molts beneficis<sup>25</sup>.

Una visió estrictament mercantil que obvia la ciutat com a espai de convivència i de qualitat de vida ciutadana comporta riscos. En aquest sentit, Elizagárate (2008) a partir de la crisi econòmica actual adverteix del canvi de paradigma des del “ciudadà usuari” al “ciudadà client”. Des d’aquesta visió cal obtenir la satisfacció dels clients de la ciutat<sup>26</sup>. En aquesta línia, el màrqueting provoca confusió de si la ciutat és una empresa o és, en si mateixa, el producte (Van der Berg i Braun, 1999).

Les polítiques emprenedores, més enllà de les polítiques urbanístiques, requereixen **polítiques públiques de màrqueting del territori, diferenciades de les activitats de “selling” o de “venda” d’un territori** (Ward, 1998). Des d’aquesta visió -la matisarem a continuació- el municipi i els actors compromesos serien l’empresa i la ciutat el producte. En el màrqueting territorial cal estudiar quin segment de mercat no té una oferta específica. En aquest cas estem valorant la singularització d’una ciutat en relació a les altres, i per tant té per objecte construir-ne l’oferta.

Altrament, quan es tracta només de la venda d’un territori cal tenir en compte que la ciutat no es pot reduir a ser un producte donat a promocionar, sinó que és sobretot un subjecte col·lectiu amb personalitat<sup>27</sup>.

Una diferència fonamental entre la ciutat com a col·lectivitat humana i un producte manufacturat és que a la ciutat hi ha una qualitat de vida de les persones que hi resideixen a atendre, mantenir i reforçar. En darrer terme, cal considerar com un aspecte crític dels processos de promoció d’un territori el fet que poden comportar importants perjudicis a les persones i grups socials que hi viuen.

---

<sup>25</sup> L’autor utilitza un reconegut model de gestió de marques i productes de la consultora americana Boston Consulting Group. Des d’aquest model, els Jocs foren una “vaca lletera” els beneficis dels quals s’invertiren en un “producte estrella”, el Fòrum, per continuar assegurant rendiments per a la ciutat i inversions de l’Estat. No obstant, el Fòrum segons Castellón (2013, pàg. 105), “no va aportar ni valor, ni creixement”, convertint-se en un “producte gos” que calia eliminar.

<sup>26</sup> En el paral·lelisme entre empresa i ciutat (Precedo Ledo, 1995), l’alcalde i l’equip de govern formen l’estament de la direcció urbana. S’ofereix els serveis de la ciutat a clients, residents, visitants, treballadors, inversors i empreses.

<sup>27</sup> Autors com Griffiths (1998) i Ward (1998) diferencien el màrqueting territorial i l’activitat de “selling places”. El primer concepte comporta la idea d’un producte a comercialitzar. Se li ha de donar contingut d’acord a la recerca d’un nítxo de mercat específic. En aquest cas, els agents locals hi tenen un paper més destacat que no pas en el “selling places”. En la “venda de llocs” hi ha un acció local menys creativa: es tracta només de trobar “comprador” a un producte territorial ja donat.

### 1.5.2.Eines de màrqueting territorial.

Sota aquest epígraf es presenten diversos instruments que poden ser utilitzats **per donar a conèixer i promoure** un municipi emprenedor en un marc competitiu. Eines que ajuden a les tipologies de ciutat que acabem d'enunciar. Griffiths (1998) en destaca tres (imatge, esdeveniments i edificis i projectes bandera) que a continuació es descriuen. Aquestes eines formaran part de l'anàlisi empírica del cas de Barcelona:

#### a) Imatge:

En una ciutat s'utilitzen campanyes municipals de publicitat, amb eslògans i logotipus específics<sup>28</sup>. I s'usen altres elements de comunicació relacionats amb la cultura de masses com la presència als mitjans de comunicació, a pel·lícules, l'ús promocional de la imatge de residents amb projecció internacional, així com la de professionals d'excel·lència: cuiners, actors i esportistes locals o relacionats amb la ciutat, entre d'altres.

Aquests continguts es localitzen a webs municipals, a espots televisius, a vídeos a internet, a anuncis en premsa local i internacional, a anuncis murals, entre d'altres, i esdevenen comunicació de ciutat. Pretenen fer del municipi un "producte" conegut i valorat tant per als residents, com per a visitants i inversors. Es pretén crear una marca que pugui singularitzar la ciutat i sintetitzar-ne l'oferta.

L'ús dels elements d'imatge va lligat a la **promoció de les tres tipologies de ciutat: seu, innovació i esbarjo**. Esdevenen estratègies per impulsar el trànsit de les ciutats industrials cap a les postindustrials (Ward, 1998); per impulsar el canvi de paradigma de la indústria fordista i manufacturera cap el turisme cultural, els negocis i l'economia del coneixement. Són eines usades en moments de crisi i de reinvençió urbana.

Les decisions estratègiques de desenvolupament, quan s'ha definit el model diferenciat a potenciar, ajuden a posicionar una ciutat en l'escenari interior o internacional amb una marca pròpia. Sovint amb un redisseny d'imatge que vol **deixar enrere una etapa de la ciutat per construir nous horitzons**.

El màrqueting territorial com la pròpia ciutat té uns objectius -la promoció de la realitat física, cultural, econòmica- i un continent -la imatge que l'expressa-. En la imatge com a continent apareixen el **logotipus i l'eslògan**, entre d'altres eines per a la difusió del 'producte urbà'. El logotipus i els eslògans esdevenen, respectivament, l'expressió gràfica i la definició literària de la imatge de ciutat.

---

<sup>28</sup> En el cas de ciutats amb fortes arrels i identitat i urbana, especialment a Europa en casos com el de Florència, l'escut historic esdevé un logotipus estimat, representatiu i d'alt contingut simbòlic.

A continuació, citem alguns exemples d'eslògans i logotipus atenent a la repercussió que van tenir en cada moment i ciutat. Un exemple clar de **màrqueting de reinvençió es produí a Xicago** (Brugué, 2008) <sup>29</sup>. En la transformació del seu model productiu, des de 1989, va utilitzar un eslògan fent un joc de paraules amb el propi nom de la ciutat. Es buscava fer excel·lir l'encant d'una ciutat que volia ser glamorosa i verda:

***“Chicago would like to remind you that the first four letters of its name are Chic”.***

Glasgow n'és un altre exemple. Aquesta capital escocesa als anys 1980s, no gaudia de bona reputació per als visitants i en l'àmbit turístic. Era percebuda amb una imatge de ciutat de “treballadors de coll blau”, característica de ciutat industrial i no propícia a l'objectiu pretès de convertir-la en una capital cultural, turística i verda<sup>30</sup>.

L'any 1983 i per aquest comès, Glasgow utilitzà el dibuix animat Mr. Happy<sup>31</sup>. Es promocionà amb un logo d'aquest personatge amb l'eslògan **“Glasgow's miles better”**: La renovació de la seva imatge urbana trobà la rialla entranyable i feliç d'aquest personatge de dibuixos animats. Amb una campanya que aniria de la mà d'una transformació urbana culminada, l'any 1990, amb la consecució de la capitalitat cultural d'Europa. Una transformació i una capitalitat que reforçarien l'orgull ciutadà

**Figura 3.** Logotipus i eslògan de Glasgow.



Font: Google imatges.

---

<sup>29</sup> “El ejemplo de Chicago nos permite apreciar esta transformación con claridad. Hasta los años ochenta, Chicago había vendido sus suburbios y sus espacios industriales, mientras que en el año 1989 lanza una campaña encabezada por el siguiente eslògan: “Chicago would like to remind you that the first four letters of its name are Chic”.

<sup>30</sup> Aquest moviment es dóna en paral·lel a l'enfortiment de la identitat escocesa, entre d'altres, amb la recuperació del valor econòmic i històric del whiskey i les seves destil·laries.

<sup>31</sup> La senzillesa i eficàcia d'aquest personatge per comunicar emocionalitat, alegria i el propi disseny, el fan un precursor dels emoticons usats en les aplicacions de telefonia i TIC actuals.



Un altre exemple cèlebre d'eslògan i logotipus és el moltes vegades emulat, 'I ♥ NY'. Es concebé en un moment de crisi econòmica i financera de la ciutat nordamericana<sup>32</sup>. De la mateixa manera, l'eslògan i logotipus de la capital holandesa -concebut l'any 2004- apel·la també a una relació d'identificació entre el resident, el visitant i la ciutat: 'I amsterdam'.

En els dos casos i, especialment, en l'eslògan d'Amsterdam, es crea un vincle afectiu i inclusiu de les persones amb la ciutat. Com es pot observar a la fotografia que es mostra a continuació, se'n va dur a terme la reproducció física com a escultura, i es desplaçà a diferents espais públics, servint de reclam i espai de joc a visitants i residents.

**Figura 4.** Fotografia d'escultura de logotipus-eslògan d'Amsterdam.



**Font:** Google Imatges.

La pròpia idea de joc, de l'escultura d'Amsterdam, incorpora l'estratègia de màrqueting de **gamification**. Es tracta d'aprofitar els **elements** dels jocs, a través de la diversió, per aconseguir els objectius promocionals buscats: quan un infant no menja, se'l mira de convèncer amb les cullerades presentades com una avioneta. A través del joc, amb l'escultura, "I amsterdam" busca la complicitat divertida i lúdica dels residents i visitants amb la ciutat<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup>El capital novaiorquè col·laborà amb l'objectiu de promoció de la ciutat, amb representants cèlebres com la família Rockefeller. A Barcelona en els darrers anys, s'ha assajat una iniciativa de capital-gestió privada i titularitat pública similar, Barcelona Global. [www.barcelonaglobal.com](http://www.barcelonaglobal.com).

<sup>33</sup> Segons McGonigal (2011), els jocs tenen tres elements que els defineixen i els fan eficaços: unes regles o instruccions precises, premis i càstigs i la capacitat de crear un sentit de comunitat en els participants.



Com s'observa als exemples que s'oferiran a continuació, els eslògans i el seu suport gràfic en forma de logotipus es dissenyen a partir d'una idea-força. En molts casos hi apareixen noms clau com ara **centre, cor i capital** i adjectius com ara **vibrant**. Són termes emprats per enaltir la importància i la capacitat d'atracció d'una ciutat respecte del seu territori d'influència (Ward, 1998).

Segons Elizagárate (2008) el logotipus és també una expressió de la identitat de la marca, un senyal de com vol ser reconeguda una ciutat. En molts casos els logotipus segueixen els criteris **de simplicitat, originalitat, caràcter simbòlic i funció associativa**. Sovint s'associen, entre d'altres, a campanyes publicitàries específiques de millora del paisatge urbà, de celebració d'un esdeveniment cultural o esportiu; de projecció internacional, o bé a campanyes de neteja, d'estímul al comerç local i d'anys dedicats a una celebritat local.

El següent logotipus i eslògan d'Estocolm pretén publicitar el seu paper com a capital de la regió escandinava, amb un blau que vol recordar l'aigua i la qualitat ambiental. A més, utilitza la corona per transmetre la idea de "poder" per encapçalar la regió. La corona simbolitza també els enclaus turístics de la ciutat vinculats a la monarquia sueca.

**Figura 5.** Logotipus i eslògan d'Estocolm.



**Font:** Google imatges.

Per últim, en relació als eslògans i als logotipus cal considerar que també són usats com una eina per reforçar l'autoestima ciutadana i la imatge del govern local. D'altra banda, les ciutats utilitzen d'altres instruments proactius de promoció per influir directament en mitjans de comunicació, en personalitats i en grups d'opinió. Entre d'altres, amb accions dels gabinets de comunicació municipals i de relacions públiques (Ward, 1998).

Hem referit anteriorment i de manera breu, com una altra eina d'imatge és l'associació de la ciutat amb personalitats i professionals locals reconeguts a nivell internacional<sup>34</sup>. Per exemple, per mitjà de l'ús de la imatge d'aquestes personalitats, en espais públics i portes d'entrada urbana com ara les estacions de tren, d'autobusos o els aeroports.

---

<sup>34</sup>Cuiners com ara Ferran Adrià, Carme Ruscalleda, Carles Gaig, entre d'altres, han participat en diferents accions promocionals de Barcelona.

D'altres instruments i canals per a la construcció de la imatge territorial són l'art, la música, la literatura i el cinema com a fenòmens de la cultura de masses i per a la promoció internacional (pel·lícules sobre la Provença, o la Toscana com "*Under the Tuscan sun*" d'Audrey Wells i rodada a Cortona (2003); llargmetratges com "*Vicky, Cristina, Barcelona*" de Woody Allen (2008); l'obra de l'escriptor d'Estocolm Stieg Larsson; la trilogia literària Millenium i les seves versions cinematogràfiques, etc.

L'espai físic urbà esdevé, doncs, escenari artístic i de comunicació. Les ciutats apareixen als títols, les escenes, els capítols i les lletres de, respectivament, pel·lícules, llibres i cançons<sup>35</sup>. Una estratègia que també utilitzen productes de consum com ara les begudes refrescants, consumides per actors i actrius en el decurs d'una escena cinematogràfica.

Altres instruments utilitzats per la imatge són el disseny del mobiliari urbà per embellir i aportar qualitat i singularitat a l'espai i/o serveis públics, o bé la construcció de districtes singulars, amb identitat i funcions econòmiques i urbanes pròpies, dedicats a la restauració, els espectacles musicals, a l'activitat econòmica en indústries creatives<sup>36</sup> i del coneixement, etc. (Ashworth, 2005).

#### **b) Celebració de festivals musicals, esdeveniments esportius, grans esdeveniments, fires i congressos:**

Aquesta estratègia se centra, principalment, **en la ciutat-esbarjo** com a tipologia de desenvolupament. Es tracta d'activitats que augmenten el nombre de visitants, l'activitat turística en conjunt, complementen la celebració de congressos, atrauen talent i estimulen el comerç, els negocis i la producció local.

Els **festivals culturals** (música, teatre, dansa, circ, medievals, etc), singularitzen el municipi en el panorama cultural interior o internacional. Venturi (1994) va encunyar el concepte de **festivalització de les polítiques locals**.

Els municipis mostren, dins d'aquest paradigma, la voluntat de prioritzar les iniciatives culturals, esportives, comercials i econòmiques en fires, congressos i festivals per captar visitants, inversors i activitat turística. En perspectiva interna, reforcen els vincles entre la vitalitat cultural i la dinamització ciutadana, comercial i industrial.

---

<sup>35</sup>Segons Mascarell (2007) la ciutat també pot ser llegida com un llibre, admirada com una pel·lícula, escoltada com una cançó. En aquest sentit, és un producte de la cultura: de la voluntat, del talent i de l'acció humana i social.

<sup>36</sup>Al londinenc borough de Southwark, a la ribera sud del Tàmesi, s'hi ubiquen indústries creatives com ara estudis i seus de TV, revistes, museus com la Tate Modern, el Teatre Nacional, entre d'altres, en un espai que és alhora passeig ciutadà.

Els **grans esdeveniments** esportius i culturals són una poderosa eina de promoció territorial. Són albergats per una ciutat després de guanyar un procés competitiu. Un procés que es desenvolupa sota els auspicis d'un organisme internacional<sup>37</sup>. Un gran esdeveniment té, doncs, una dimensió internacional o mundial en termes dels membres participants, de l'afluència de visitants i de la projecció mediàtica.

Cal remarcar la cursa competitiva que es produeix en els grans esdeveniments, entre diferents candidatures com ara la que té lloc per designar la ciutat que albergarà els Jocs Olímpics (Waitt, 1999). En l'elecció de la ciutat seu de les properes Olimpíades, Rio de Janeiro, hagué de competir intensament amb les ciutats de Madrid, Tokyo i Xicago per l'organització dels Jocs d'Estiu de 2016, i Tokyo participà de nou amb Istanbul i Madrid en la cursa, per aconseguir l'organització dels Jocs Olímpics d'Estiu de 2020.

El procés competitiu requereix, a banda de la solidesa tècnica i organitzativa de la candidatura, de l'ús del màrqueting per guanyar i de la promoció de la imatge de la ciutat entre les audiències interna i internacional. Es fa imprescindible el disseny d'un logotipus, l'elecció d'un eslògan i el treball intensiu dels gabinets de relacions públiques, entre d'altres estratègies d'imatge.

En aquest sentit, reproduïm els logotipus dels Jocs Olímpics de Londres 2012, de la Capitalitat Verda d'Europa d'Estocolm 2010. Respecte l'audiència interna, ressaltem com la candidatura de Madrid als Jocs Olímpics de 2020 ha disposat de logotipus i eslògan específics per la captació de voluntariat:

**Figura 6.** Logotipus de Londres 2012, Estocolm com a Capital Verda Europea i dels Voluntaris del Madrid Olímpic per al 2020.



Font: Google imatges.

---

<sup>37</sup>Val la pena fer notar que la invenció del Fòrum 2004, permeté al govern municipal la gestió de l'esdeveniment des de la ciutat, sense haver de seguir les directrius de cap organisme internacional. Es va tractar d'una decisió municipal creativa i innovadora.

La deconstrucció de la figura d'un atleta permet, en el logotipus londinenc, incorporar el nom de la ciutat en el braç que agafa impuls per a la cursa. Seguint la metàfora, es pot inferir que la ciutat s'impulsa gràcies a l'esport. I té al cap de la silueta deconstruïda de l'atleta, com a somni, les anelles olímpiques.

D'altra banda, en el logotipus de la Capitalitat Verda d'Estocolm, la pròpia ciutat s'erigeix a sobre del lòbul d'una fulla. S'emfasitzen així els seus fonaments ambientals. El logotipus també remarca el caràcter d'Estocolm com a ciutat guanyadora de la capitalitat.

Per últim, Madrid 2020 mostrà en el seu logotipus la lletra inicial de la ciutat, de forma dinàmica i polícroma. El reclam per al voluntariat usa la 'M' en moviment, buscant l'entusiasme per mitjà d'un eslògan directament adreçat a cada madrileny, "**CONTIGO, MEJOR**". El logotipus inscriu la campanya olímpica de voluntariat dins de la campanya d'imatge de millora de l'autoestima ciutadana, amb l'escut municipal i l'eslògan "**¡MADRID!**".

El protagonisme dels governs locals i de les polítiques urbanes és destacable en el procés competitiu per assolir i organitzar els esdeveniments. En el cas dels Jocs Olímpics i segons Malaret (1993), queda previst a la Carta Olímpica -com a tractat internacional signat pels estats- que l'alcaldia de la ciutat organitzadora esdevingui la interlocutora única i directe de la candidatura amb el Comitè Olímpic Internacional (COI). L'alcaldia i el govern local són, per tant, els motors emprenedors i executors de l'esdeveniment.

A continuació oferim una definició de gran esdeveniment. Organitzar un gran esdeveniment requereix d'inversió per construir infraestructures culturals, de transport, de comunicacions, tecnològiques, esportives i residencials. És necessària, en conseqüència, una fase de preparació de la ciutat i de l'organització de l'esdeveniment. En relació a la seva durada, aquests esdeveniments se celebren dins un període que pot abastar:

1. **Diversos anys:** congressos amb seu permanent amb activitats adreçades a la ciutat com el cas de la World Mobile Capital 2013-2018 a Barcelona.
2. **Un any:** és el cas a la Unió Europea de l'organització de les capitalitats de la Cultura o Verda<sup>38</sup>. Uns esdeveniments que incorporen un dens programa d'activitats.
3. **Dies, setmanes o diversos mesos:** Mundial de ciclisme -en la següent figura reproduïm el logotipus de la competició de 2013 a Florència-, festivals culturals, Jocs Olímpics, Campionats Mundials de Futbol i d'altres disciplines esportives, Exposicions Universals i Fòrum Universal de les Cultures.

---

<sup>38</sup> La Unió Europea també impulsa d'altres capitalitats anuals com la del Voluntariat o la de la Innovació. L'any 2014, la capital catalana esdevé Capital Europea del Voluntariat i es troba entre les sis finalistes del procés per elegir la Capitalitat Europea de la Innovació.

**Figura 7.** Logotipus del mundial de ciclisme 2013 a Florència.



**Font:** Google Imatges.

En el logotipus d'aquest esdeveniment esportiu, la ciutat de Florència associa la marca de la Unió Ciclista Internacional organitzadora del Mundial al de la ciutat. A les dues rodes d'una bicicleta, la cara inserida a la roda davantera expressa l'interès per observar la cursa dels espectadors de televisió de tot el món i dels visitants arribats a la capital toscana per l'ocasió. Les rodes assenyalen també el marc en el que es durà a terme la cursa: la bellesa del paisatge toscà representat al xassís de la silueta de la bicicleta per dos xipresos, símbols d'hospitalitat, i un arbre. L'any dibuixat en color a la roda posterior remarca el valor de la cita esportiva per a la ciutat.

Elizagárate (2008) aporta, d'altra banda, una altra classificació dels grans esdeveniments, ara no en funció de la durada, sinó en funció de la magnitud i la quantitat de recursos financers, materials i humans necessaris per a organitzar-los. L'autora, en la taxonomia que proposa i que reproduïm a continuació, diferencia també la distinta repercussió que tenen els esdeveniments pel que fa a les audiències internes i externes:

- **Jocs Olímpics.**
- **Exposicions Universals.**
- **Esdeveniments esportius:** campionats del Món de Futbol, proves de Fórmula 1, de motocicletes, de ciclisme, Copa Amèrica de Vela.
- **Esdeveniments culturals europeus:** com ara la "Capital de la Cultura Europea".
- **Esdeveniments culturals internacionals:** en relació al cinema, la música, el teatre, la dansa i d'altres arts i disciplines: fires i festivals com les d'Edimburg, Berlín, Salzburg, la Biennale a Venècia, entre d'altres.

S'aborda en síntesi, a continuació, la tercera política de màrqueting territorial i transformació urbana:

### c) Edificis, infraestructures bandera i projectes urbanístics singulars.

La construcció d'infraestructures de transport, de telecomunicacions, esportives i culturals amb valor icònic afegit i els anomenats "edificis bandera" són reclams arquitectònics vinculats a la cultura, l'esport i el lleure. Edificis i projectes vinculats a les tipologies de **ciutat d'esbarjo, seu i innovació** (Vives i Torrens, 2004).

El fet d'estar construïts per "arquitectes estrella" -professionals de reconegut prestigi internacional-, sovint facilita a governs locals i alcaldies un segell de qualitat que pot concitar més fàcilment el consens ciutadà i polític necessari per a l'aprovació d'aquests projectes (Moix, 2011).

Des d'un punt de vista arquitectònic, s'ha assenyalat críticament els excessos morfologistes que deixen de banda el valor funcional dels edificis. I des d'un punt de vista econòmic, l'ús que en fan les finances i les corporacions globals com a instrument al servei de l'acumulació de capital (Borja, 2012).

Els edificis bandera també esdevenen, per tant, seus de corporacions privades nacionals i transnacionals, i poden esdevenir icones civils: un embolcall estètic a infraestructures de telecomunicacions com ara la Torre de Collserola (N. Foster, 1992). També poden identificar la imatge d'una ciutat com a llegat arquitectònic d'un gran esdeveniment, com l'Atomium a Brussel·les, construït en motiu de l'Exposició Internacional de 1958. Per últim, els edificis bandera desenvolupen el rol dels antics monuments i, des d'aquesta funció, atorguen estatus de capitalitat a una ciutat (Palou, 2012).

Els projectes urbanístics singulars, en d'altres ocasions reconverteixen l'ús d'edificis històrics en desús en singulars edificis culturals i museístics d'"alta cultura"<sup>39</sup>. També poden estar al servei de la creació cultural com a viver de noves iniciatives. Són testimoni actiu del pas d'una economia industrial a una economia basada en el coneixement, els serveis i les funcions de comandament.

En d'altres ocasions, s'emprèn la remodelació d'una àrea urbana per desenvolupar-hi centres comercials, espais públics embellidors del paisatge urbà, o bé edificis i equipaments al servei de la recerca.

El sector privat, des de les grans empreses a les petites i mitjanes, també es beneficia de la nova imatge de la ciutat, de la seva arquitectura icònica i de l'atracció que aquesta exerceix per a la venda dels seus productes. **Vendre un bé o servei en una ciutat atractiva, converteix la ciutat en embolcall i valor afegit per al producte**<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Alguns autors com Delgado (2005), han advertit de l'ús instrumental de la cultura i el seu caràcter funcional respecte de l'activitat econòmica i de l'acumulació de capital. L'alta cultura assumeix rols com els que havia detentat la religió. Alguns museus, construïts com a edificis magnès i capdavanters, esdevenen les noves catedrals de la cultura: el MACBA o el MNAC a Barcelona, el Centre George Pompidou a París, o la renovació de pinacoteques i Museus Nacionals com el British Museum a Londres, el Museu del Louvre a París o el Museo del Prado a Madrid, entre d'altres.

<sup>40</sup> A les següents fotografies s'observa la porta-anunci amb l'skyline barceloní de dos petits negocis de la ciutat: una dedicada al lloguer de trasters (adreçada a residents) i l'altre dedicada al sector immobiliari per als visitants rusos.

Finalment, cal veure en interacció els tres elements del màrqueting territorial analitzats (imatge, esdeveniments i edificis bandera) i hem de tenir en compte que sovint són utilitzats de manera simultània. Per exemple, la Torre Eiffel, construïda en motiu de l'Exposició Universal de París de 1889, és l'edifici icònic més reconegut de la capital francesa i símbol universal de la seva imatge<sup>41</sup>.

### 1.6. Costos i beneficis de les polítiques de màrqueting territorial.

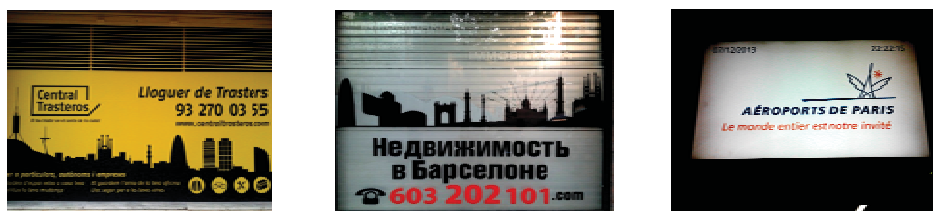
La competència i la necessitat de reinvençió urbana són origen d'estratègies empenedores de promoció territorial que poden comportar riscos pel repartiment equitatiu dels costos i beneficis entre grups socials i territoris d'una ciutat.

L'anàlisi **cost-benefici** és cabdal per valorar el desenvolupament. Hem esmentat, amb anterioritat, que l'aproximació a l'eficiència i a l'equitat de les polítiques de promoció i transformació urbana es duu a terme a partir de les percepcions extretes de les **entrevistes personals** a actors polítics i socioeconòmics de Barcelona. Aquesta aproximació s'acompanya de dades que tracen un diagnòstic en la dimensió social i econòmica de la ciutat entre 1990 i 2010.

Les diferències de riquesa, -element cabdal en la valoració de l'anàlisi-, es donen entre grups socials i entre barris. Nel-lo (2000) aporta el concepte de **justícia territorial** també aplicable a unitats administratives més grans. Cal no perdre de vista, no obstant, que tot i que un districte urbà o una comarca sigui de mitjana més ric que un altre, s'hi poden donar bosses de pobresa tant o més intenses que les ubicades a districtes o comarques, en conjunt, més pobres.

---

**Figura 8.** Fotografies d'anuncis en portes de petits negocis amb edificis icònics de Barcelona. I logotipus dels aeroports de París amb la Torre Eiffel.



Font: elaboració pròpia.

<sup>41</sup> Donat el pes polític, econòmic, cultural i simbòlic de París en relació a França, la Torre Eiffel ha esdevingut també un edifici icònic del país.

Un exemple de l'ús icònic de la Torre Eiffel és el logotipus dels aeroports parisencs (Figura 8). Un logotipus i eslògan amb clara vocació d'impulsar París com a capital turística mundial. La Torre apareix convertida en un avió que s'enlaira, saluda i acull a la vegada amb les ales-braços oberts, als visitants a la capital francesa, amb l'eslògan "**Le monde entier est notre invité**". Logotipus i eslògan usen els colors de la bandera tricolor de la República Francesa.



L'anàlisi de l'impacte de les polítiques públiques sobre l'equitat territorial observa **si augmenten o decreixen les desigualtats i les oportunitats entre districtes i barris d'una ciutat**. El volum de la inversió pública que s'hi dedica, en tot cas, influeix però no és totalment concloent sobre la distribució dels beneficis i de la renda entre les persones del districte.

De manera indirecte, per exemple, en augmentar l'activitat comercial o empresarial i turística a una àrea, el mercat fa una primera distribució de la riquesa generada, que l'Estat pot redistribuir a posteriori, en una funció que -cal subratllar-ho-, s'està debilitant.

Quant a l'urbanisme i per valorar la **cohesió territorial**, és necessari tenir en compte la fragmentació i discontinuïtat de la ciutat en àrees on es palesa, en diversos graus, la 'petjada global' -com ara les àrees turístiques o d'equipaments per a visitants-, o bé la presència d'espais i equipaments locals per a residents (Muixí, 2004).

Hi ha àrees de la ciutat on se suporta gran part de l'estrès turístic. On hi poden emergir, especialment, els problemes de civisme, d'encariment dels preus de l'habitatge i del lloguer dels establiments comercials, a banda d'altres béns o serveis i s'hi reforça la sensació, per part de diferents moviments socials, de mercantilització de l'espai públic "de tota la vida". Un encariment, en un context de creixement de l'atur, que afecta tant a l'accés a béns i serveis bàsics, com a la impossibilitat de continuar-los utilitzant com palesen els desnonaments respecte de l'habitatge.

Des de la teoria del màrqueting territorial, tenint en compte que les polítiques s'adrecen a visitants i a residents a la vegada, plantejaments com els que aporten Kotler, Haider i Rein (1993) cerquen l'**equitat** com a paràmetre d'avaluació. Defineixen el màrqueting de ciutats a partir de dissenyar **una comunitat que satisfagui les necessitats dels diferents grups d'usuaris**; els visitants, els residents, els treballadors, les empreses i els mercats cap on s'adrecen els productes que s'hi elaboren.

Des d'aquestes consideracions i de manera sintètica, a la taula 1 enumerem les diferents tipologies de costos i beneficis que acompanyen el desenvolupament urbà, i hi associem indicadors. Ho fem per tal de facilitar, als capítols tercer i quart de la recerca, la comparació i l'anàlisi de les pèrdues i els guanys socials i entre els districtes. Estudiarem els costos i els beneficis a través de les percepcions de les entrevistes del treball de camp (**fonts primàries**) i de les dades dels documents analitzats (**fonts secundàries**):



**Taula 1.** Tipologies dels costos i els beneficis, i indicadors associats de les polítiques empenedores sobre grups socials i districtes.

	<b>Costos</b>	<b>Beneficis</b>	<b>Indicadors</b>
<b>Ambientals</b>	<p>Contaminació aire i aigua.</p> <p>Contaminació acústica.</p> <p>Manca d'espais verds.</p> <p>Consum de sòl.</p> <p>Eficiència energètica.</p>	<p>Impuls a nous espais verds.</p> <p>Recuperació d'espai litoral i fluvial.</p> <p>Hàbitat agradable.</p>	<p>Percepcions dels actors entrevistats.</p> <p>Ús del vehicle privat i del transport públic.</p> <p>Denúncies per incivisme i soroll.</p> <p>Inversió en infraestructures ambientals, espais verds i naturals.</p> <p>Prevalença de les malalties respiratòries.</p>
<b>Socials</b>	<p>Encariment dels preus: pobresa, atur i precarietat laboral, accés a l'habitatge.</p> <p>Manca de serveis i equipaments públics.</p> <p>Inseguretat, incivisme i congestió derivada del turisme.</p> <p>Malestar i sensació d'alienació dels espais públics dels veïnats.</p> <p>Diferències en l'evolució dels preus de l'habitatge entre districtes.</p>	<p>Millora de la mobilitat i les comunicacions.</p> <p>Millora d'equipaments i serveis públics (cultura, esport, etc.)</p>	<p>Percepcions dels actors del treball de camp.</p> <p>Evolució d'indicadors sociodemogràfics com ara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envel·liment.</li> <li>• Esperança de vida.</li> <li>• Nombre de llits hospitalaris.</li> <li>• Nombre d'instal·lacions esportives i culturals.</li> <li>• Taxa de pobresa.</li> <li>• Taxa per nivells d'ensenyament acabats.</li> <li>• Evolució de la despesa social municipal.</li> <li>• Evolució del nombre de fets delictius.</li> </ul>
<b>Econòmics</b>	<p>Encariment de preus generals.</p> <p>Encariment dels preus de l'habitatge.</p> <p>Dependència del model productiu sobre un sol sector: com el turisme.</p> <p>Augment de les desigualtats.</p>	<p>Creixement dels llocs de treball.</p> <p>Increment de la riquesa.</p> <p>Diversificació del model productiu i superposició de sectors: turisme, negocis, indústria i innovació.</p> <p>Atracció d'inversió, visitants i talent.</p> <p>Atracció de seus.</p> <p>Modernització de l'aeroport i infraestructures de transport.</p>	<p>Percepcions dels actors econòmics i evolució d'indicadors econòmics com ara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preus de l'habitatge.</li> <li>• Renda Familiar Disponible.</li> <li>• Valor Afegit Brut dels sectors i subsectors econòmics.</li> <li>• Evolució de la taxa d'atur registrat i de la població activa.</li> <li>• Posició de la ciutat en rànquings urbans internacionals (congressos, recerca, etc.</li> </ul>

<p><b>Urbanístics</b></p>	<p><i>Gentrification</i></p> <p><i>Banalització del paisatge.</i></p> <p><i>Fragmentació de la ciutat entre espais globals i espais per als residents.</i></p>	<p><i>Ordenació territorial.</i></p> <p><i>Edificis i equipaments singulars.</i></p> <p><i>Remodelació de barris.</i></p> <p><i>Dotació de nous espais públics.</i></p> <p><i>Modernització d'equipaments i infraestructures.</i></p>	<p><i>Percepcions d'actors veïnals, polítics i econòmics.</i></p> <p><i>Evolució d'indicadors com ara:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Preus de l'habitatge.</i></li> <li>• <i>Migracions internes entre districtes i dins la metròpoli.</i></li> <li>• <i>Evolució del nombre de població.</i></li> <li>• <i>Inversió en millora de barris i espais públics.</i></li> <li>• <i>Grau de concentració del turisme i la immigració sobre determinades àrees: hotels per districte.</i></li> <li>• <i>Taxa d'immigració per llar per districtes.</i></li> </ul>
<p><b>de Projecte</b></p>	<p><i>Projecte plutocràtic, deriva urbana economicista.</i></p> <p><i>Distància de la ciutadania respecte el relat oficial i les polítiques de màrqueting i de transformació urbana.</i></p> <p><i>Menys cohesió social i territorial. Més desigualtats.</i></p>	<p><i>Millora de l'autoestima ciutadana.</i></p> <p><i>Compromís ciutadà i associatiu amb les polítiques emprenedores.</i></p> <p><i>Apropiació ciutadana dels nous espais.</i></p> <p><i>Reconeixement internacional.</i></p> <p><i>Més cohesió social i territorial.</i></p>	<p><i>Percepcions dels actors entrevistats.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tipus de lideratge municipal i estil de govern.</i></li> <li>• <i>Evolució dels canals convencionals i no convencionals de participació ciutadana.</i></li> <li>• <i>Evolució de la Renda Familiar Disponible per districtes.</i></li> <li>• <i>Evolució de la distribució d'equipaments socials per districtes.</i></li> </ul>

Font: elaboració pròpia.

### 1.6.1. Costos.

Iniciem la descripció de les tipologies. Les agrupem en les categories **ambiental, social, econòmica, urbanística i de projecte.**

### **Costos ambientals.**

Cal tenir en compte la dimensió ambiental en els costos de la transformació física de la ciutat, en operacions urbanístiques, en els dèficits dels sistemes de transport col·lectiu<sup>42</sup> o en els espais verds planificats. El consum de sòl, d'energia i d'aigua són aspectes cabdals en tot procés d'urbanització.

Altres exemples a valorar, són la influència del desenvolupament en la qualitat de l'aire, les emissions de CO<sub>2</sub>, el volum del trànsit, la circulació de vehicles privats, el model de gestió de residus i l'evolució en la producció metropolitana de residus, entre d'altres.

Aquest darrer aspecte mostra com la irrupció de la crisi econòmica, dels anys 2007 i 2008 en endavant, ha produït un descens en el nombre total de tones de residus recollides en els municipis metropolitans.

Quant el trànsit, a Barcelona diferents estudis mostren l'augment d'emissions d'alguns gasos derivats de la combustió dels vehicles, alguns de molt tòxics com el diòxid de nitrogen. I l'augment de les emissions de partícules fines que han provocat, durant la tardor de 2014 i en referència també a la dècada anterior, una amonestació de la Comissió Europea a l'Estat, per la manca de la qualitat de l'aire a Barcelona ( Ciutat, Vallès i Baix Llobregat). Per últim i en conjunt, a les dues dècades estudiades s'ha produït un augment d'aquestes emissions, malgrat la contenció produïda l'any 2010<sup>43</sup>.

### **Costos socials.**

La necessitat de promoure l'economia i la competitivitat d'un municipi pot distorsionar **la seva imatge** i pot relegar a un segon terme aspectes socials prioritaris com ara la qualitat de vida i el benestar. Objectius com ara la lluita contra la pobresa, la inversió en la salut, l'educació i l'accés a l'habitatge, entre d'altres, poden quedar relegats o ser ocultats. Cal veure si el procés de desenvolupament permet polítiques municipals que fan efectius drets; si els rèdits del desenvolupament repercuteixen en un augment dels recursos locals que es posen al servei de les persones. En definitiva, si reforça el **dret a la ciutat** (Lefebvre, 1968).

L'exemple del turisme d'alt poder adquisitiu a les capitals internacionals, protagonitzat pels "boulevardiers" (Ward, 1998), hem vist com incrementa el preu dels habitatges i del nivell de vida, i estandaritza els estils de vida i el paisatge urbà. Aquest fet pot suposar el desplaçament de la població cap a d'altres municipis metropolitans o cap a districtes perifèrics.

Segons Subirats i Rius (2008), els fenòmens de gentrificació poden ser observats en una doble vessant:

---

<sup>42</sup> El transport públic pot reduir les emissions. No hi ha hagut un bon punt de partida en aquest sentit. A Barcelona, segons un entrevistat, el Pla General Metropolità no preveïa amb prou intensitat l'opció estratègica pel transport públic.

<sup>43</sup> Margalef i altres (2012, pàg. 13).

- a) com a procés d'aburgesament d'un veïnat o barri a l'aparèixer, com a exemple, establiments amb les últimes tendències comercials, de restauració i de disseny. O bé,
- b) com a canvi socioeconòmic i urbanístic que expulsa la població que hi viu i la substitueix per nous residents d'alt poder adquisitiu<sup>44</sup>.

En darrer terme i segons Brugué (2008), hem vist com una campanya de màrqueting territorial ha de diferenciar **l'audiència externa** (visitants, inversors) i **l'audiència interna** (ciutadania).

En l'exemple de l'àmbit turístic i respecte d'una qüestió urbana tant rellevant com el civisme, els visitants volen un accés ràpid i fàcil al centre de la ciutat i als seus espais, mentre que els residents poden estar preocupats per un possible col·lapse.

Els visitants volen espais d'oci nocturns i els residents preservar el dret al descans. Hi ha també el temor que la massificació turística i l'estandarització dels usos dels espais públics i dels estils de vida alienin els barris dels seus propis veïnats<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> En l'organització de Jocs Olímpics com els de Los Angeles 1984 o els de Londres 2012, es van produir fenòmens de gentrificació en la remodelació urbana. A la capital britànica aquest fenomen es va centrar en el borough d'Stradford.

Des del punt de vista del fenomen d'aburgesament d'un barri, observem a les següents fotografies un grafit de protesta ubicat al darrera de l'edifici del Museu del Disseny de Barcelona (Bohigas, O., 2014) al 22@. S'hi pot llegir la frase **"PIJOS I TURISTES? EL BARRI ÉS DELS VEÏNS!"**.

S'hi pot observar el contrast entre les restes d'una vella instal·lació industrial, uns edificis d'habitatges i dos nous edificis icònics: la teulada mirall dels Nous Encants, (Vázquez, F., 2013) i la seu de la Comissió Nacional de Telecomunicacions (Martínez Lapeña, 2010).

**Figura 9.** Fotografies amb grafits relatius al fenomen de gentrificació al districte 22@.



**Font:** elaboració pròpia (juny 2013).

<sup>45</sup> Respecte les Festes de Gràcia, la revista la Metxa (2014, pàg. 7), publicada pels col·lectius joves i alternatius de Vallcarca, La Salut i la Vila de Gràcia, expressa:

*"Però tota aquesta massificació respon al model de turisme que des de l'ajuntament de Barcelona ens imposen, a nosaltres, i a la resta de viles que van ser annexionades a Barcelona. Un model de festes on el consumisme està per sobre del benefici veïnal, on el respecte entre veïnes ha quedat relegat, i on el que importa és que la major part del turisme de Barcelona vingui a les festes de Gràcia."*

*"Volem unes festes tranquil·les i sense policia, volem unes festes populars, volem unes festes per a les veïnes de Gràcia i no per als milers de turistes que trepitgen els nostres carrers."*

*Perquè el que ha de quedar clar és que els carrers i les places són de les veïnes, l'allò que va ser nostre, un dia tornarà a ser-ho."*

### **Costos econòmics.**

En aquest àmbit cal preguntar-se: ¿Es prèn en l'organització d'esdeveniments, com en la construcció d'edificis bandera i de projectes singulars una deriva excessivament economicista, pensant només en els resultats turístics, d'atracció d'inversions, per beneficiar la creació de llocs de treball i els beneficis empresarials?

D'altra banda, la contractació d'arquitectes 'estrella' per construir edificis bandera dispara els costos d'aquests edificis i dificulta la promoció arquitectònica del talent local. La remodelació d'edificis emblemàtics per mitjà d'arquitectes estrella -a Londres, per exemple, la del British Museum (Foster, N., 2000<sup>46</sup>); la remodelació de la Tate Modern (Herzog, J., i de Meuron, P., 2000), o la construcció d'edificis commemoratius com el London Eye<sup>47</sup> (Marks, D., Barfield, J., Cook, M., Sparrowhawk, M., Chilton, S. i Bailey, N., 1999), entre d'altres, com s'ha assenyalat atorga més atractivitat a la ciutat i a les institucions propietàries dels edificis, amb importants costos econòmics.

### **Costos urbanístics.**

L'aparició de barreres econòmiques i físiques ocasionen que alguns ciutadans i ciutadanes no puguin accedir, ni fer ús, dels nous espais i equipaments comercials i culturals obtinguts per mitjà dels grans esdeveniments o de la renovació d'àrees urbanes. Són espais sotmesos a lògiques turístiques i d'activitat econòmica global i no vinculades a una idea de ciutat per als residents, com a espai per a viure (Griffiths, 1998).

Els nous espais culturals o turístics poden estar destinats a un públic d'alt poder adquisitiu en perjudici de la majoria de la població. Alguns autors addueixen, altrament, que la creació de llocs de treball i la prosperitat del comerç i del turisme, a més dels guanys urbanístics, pot compensar aquest fenomen.

Altres dificultats poden venir donades per l'especulació en les activitats immobiliàries a partir de renovacions urbanístiques, amb efectes com l'encariment de l'habitatge, el mobbing, l'abús de l'arquitectura icònica o la manipulació dels significats de la fisonomia i identitat social primigènia de barris i veïnats. Aquests efectes es poden produir en les transformacions urbanístiques vinculades a l'organització de grans esdeveniments (Delgado, 2005). No podem perdre de vista que la urbanització és un dels principals elements d'acumulació de capital i de plusvàlues (Borja, 2012).

Pel que fa a l'arquitectura icònica, en el fons subjau la consideració de l'ús mercantil de l'arquitectura al servei de firmes privades. I cal considerar a banda dels beneficis econòmics en la captació de turisme i d'inversions dels edificis icònics, el valor de preservació de la diversitat social, veïnal, urbanística i del paisatge urbà. Un patrimoni que cal preservar per evitar la colonització del paisatge urbà per part de nous espais asèptics i estandaritzats.

---

<sup>46</sup> Remodelació i construcció del Gran Atri d'Isabel II.

<sup>47</sup> La seva construcció s'inscriu dins de l'estratègia d'ús de l'arquitectura icònica per transmetre la imatge d'una nova i moderna Gran Bretanya, "Cool Britain", impulsada pel New Labour sota el lideratge de Tony Blair (Sudjic, 2007).

Cal preguntar-se si l'arquitectura icònica contribueix a fer una ciutat més agradable com a hàbitat amb qualitat de vida per als residents. L'arquitectura icònica, sinó està al servei del projecte democràtic de ciutat, com insinua un actor entrevistat<sup>48</sup> en el treball de camp, no contribueix a un urbanisme que respecti i millori la vida dels barris i la vida comunitària (Jacobs, 1961).

### **Costos de projecte.**

En aquesta darrera tipologia de costos es reflexiona sobre aspectes intangibles que tenen a veure amb l'essència democràtica d'una ciutat.

**El principal risc d'entendre la ciutat com a un producte o com a una empresa** - hem vist com des del màrqueting es pot caure en aquesta visió- **és l'afebliment del projecte democràtic de ciutat.** La ciutat emprenedora podria acabar mostrant una ciutat polaritzada que fes retornar el malson de les ciutats del segle XIX com expressa Peter Hall (1996): és a dir l'afebliment del paper transformador que reforça els drets i deures i estén oportunitats ciutadanes. I en conseqüència, el risc que el projecte democràtic sigui substituït per un projecte plutocràtic.

Aquesta visió economicista comporta una filosofia de ciutat on la participació, el diàleg i l'expressió política ciutadana no són uns valors a preservar sinó fins i tot a extingir. D'altra banda, la funció de la política -i de la política local- com a instrument d'assignació col·lectiva de valors (Pasquino, 1988), canviaria radicalment respecte els continguts cap a una visió plutocràtica de la ciutat.

En aquesta direcció, l'ús intensiu de la comunicació municipal amb efectes de substitució de la participació ciutadana (Benach, 1997) pot afeblir la qualitat democràtica. El màrqueting municipal pot esdevenir un discurs hegemònic que no deixi visibilitat i sonoritat als discursos d'altres actors i moviments locals que difereixen del discurs municipal.

La mundialització econòmica i efectes com la colonització dels centres urbans per part de negocis de restauració basats en el fast food, o en la venda de souvenirs, pot empobrir la personalitat diferenciada de l'urbs i amenaçar els establiments comercials tradicionals. La conversió dels centres urbans en parcs temàtics comercials i funcionals, banalitzava el seu paisatge i empobreix la diversitat (Muñoz, 2010).

### **1.6.2. Beneficis.**

De manera anàlega a la descripció dels costos, establim una aproximació a les tipologies de **beneficis ambientals, socials, econòmiques, urbanístiques i de projecte** que enunciem a continuació.

---

<sup>48</sup> Segons un actor entrevistat cal preguntar-se:

*"Si la ciutat ha d'estar al servei de l'arquitectura o és l'arquitectura qui ha d'estar al servei de la ciutat? Opino que els edificis emblemàtics han de ser una referència per a la ciutat, l'han d'ajudar".*

### **Beneficis ambientals.**

La transformació d'àrees urbanes en motiu de l'organització de grans esdeveniments com ara al borough d'Stradford durant els Jocs de Londres de 2012, o la construcció d'edificis bandera, com el CaixaFòrum a Madrid (Herzog, J. i de Meuron, P., 2008) concebut amb una façana vegetal que aïlla tèrmicament l'edifici i afavoreix l'eficiència energètica, es dissenyen perquè siguin ambientalment sostenibles i reforcin la marca de sostenibilitat de la ciutat o de la corporació que els construeix.

A Barcelona i pel que fa a projectes urbanístics, la recuperació ciutadana de la platja amb els Jocs de 1992 va ocasionar beneficis de dimensió històrica, de caràcter ambiental i ciutadà. Enderrocat el mur de velles indústries que separaven la ciutat del mar, en el darrer mandat de la recerca -2006-2010-, el projecte de les portes de Collserola per introduir la serralada a la ciutat va esdevenir un nou repte de millora ambiental<sup>49</sup>.

La consideració de ciutat verda també és un element de promoció urbana. Hem recordat anteriorment les iniciatives de la Capitalitat Verda de Europa, o de diferents xarxes de ciutats com ara la de les urbs europees signants de la Carta Verda Digital. Aquestes ciutats utilitzen les TICs al servei de la millora ambiental, de l'eficiència energètica i de la governança. Amb projectes pilot que milloren l'obtenció d'informació per a diferents àmbits de gestió i serveis municipals.

D'altra banda, en el marc de les noves estratègies territorials de desenvolupament, Trullén (2010) recomana potenciar la **sostenibilitat ambiental com a factor d'atracció d'inversió**. Aconseguir la implantació de seus i de laboratoris de disseny de productes, necessita de l'atracció de professionals de talent. Aquests treballadors i les seves famílies i corporacions valoren factors intangibles com el clima, la qualitat de vida, l'escassa pol·lució de l'aire, la dotació d'equipaments i de serveis comunitaris, etc.

### **Beneficis socials.**

Sabem que la remodelació de barris i la construcció d'infraestructures esportives i culturals incrementen la centralitat dels veïnats i augmenten el preu dels habitatges d'aquestes àrees. Aquest fenomen és, especialment rellevant, per a la cohesió social i territorial urbana quan té lloc en zones on resideixen grups socials de classe treballadora i, amb els canvis, adquireixen més centralitat.

L'economia i l'urbanisme de la ciutat postindustrial centrada en la construcció d'equipaments per a la cultura, el turisme, les activitats de coneixement i de valor afegit també reforça la seguretat de les àrees on es concentren aquests nous sectors d'activitat (DCMS, 2011). Si bé, com hem observat, l'ús turístic de la ciutat que fan els visitants pot incrementar les dificultats de descans pel veïnat, la contaminació acústica o les conductes incíviques.

---

<sup>49</sup>EI PGM de 1976 no va preveure la importància del transport públic i les futures necessitats que hi hauria, en aquest sentit, a l'urbs barcelonina.



Les activitats turístiques i la internacionalització reforcen el caràcter cosmopolita de les ciutats i les regions metropolitanes, faciliten la difusió de nous estils de vida, de tecnologies i d'hàbits. I esdevenen un factor poderós de canvi socioeconòmic i cultural, especialment en ciutats novingudes a la mundialització.

### **Beneficis econòmics.**

A partir dels beneficis econòmics de l'organització d'esdeveniments, fires i d'altres activitats culturals; des de la renovació d'àrees urbanes i amb les campanyes d'imatge associades, es produeix en molts casos un augment dels visitants, dels beneficis crematístics de les empreses turístiques, de creació de llocs de treball, més activitat comercial i un increment del coneixement exterior del municipi.

L'opció de la innovació com a motor econòmic, amb la creació de districtes de negocis i/o especialitzats en noves tecnologies, o l'impuls d'esdeveniments congressuals que hi estiguin relacionats, facilita la captació d'empreses, talent i de noves inversions.

Respecte del turisme, la proposta de taxes locals que graven les activitats poden contribuir a la socialització dels beneficis de les activitats turístiques. Tanmateix, apareix la controvèrsia quan els grups turístics empresarials demanen la reinversió de les taxes en la millora de la competitivitat del sector.

### **Beneficis urbanístics.**

Són múltiples els beneficis sobre el territori que poden ser ocasionats per un procés de reinvençió urbana, en funció de la seva qualitat i concepció urbanística, com ara:

- a) L'embelliment del paisatge urbà.
- b) La monumentalització d'una ciutat.
- c) La modernització de les infraestructures de telecomunicacions, transport i de la mobilitat.
- d) La millora de l'extensió i la qualitat de la xarxa d'equipaments, d'espais públics i verds.

D'altra banda, l'increment de la dotació d'equipaments i d'infraestructures públiques, i la seva posterior utilització comunitària, completen una ciutat, en el cas de les transformacions lligades als grans esdeveniments. Un fet que pot resoldre dèficits endèmics. I que pot suposar una oportunitat per a la redistribució dels beneficis entre grups socials i barris de la ciutat, sovint amb els guanys del **salari ciutadà o indirecte** quan hi ha accessibilitat a biblioteques, equipaments esportius, oportunitats d'oci, etc. (Borja, 2012).

En aquest darrer cas, el punt de partida pot ser l'organització d'un gran esdeveniment, des del lideratge públic i com a instrument de redistribució de la riquesa i de millora de la qualitat urbana.



## **Beneficis de projecte.**

Cal esmentar en aquest darrer subapartat, els efectes positius de les estratègies de desenvolupament que pertanyen a l'ordre emocional, en termes de la projecció d'una ciutat i de la millora de l'autoestima i la pròpia percepció de la ciutadania.

Tant l'organització de grans esdeveniments, com la construcció d'edificis bandera, l'impuls a projectes icònics o monumentals (Palou, 2012) i les campanyes d'imatge municipals poden contribuir a reforçar el sentiment d'orgull i d'identitat.

El màrqueting territorial genera beneficis intangibles, democràtics, si ha servit a un plantejament de ciutat com a comunitat humana on realitzar l'ideal de convivència i de vida ciutadana espontània, feliç i justa (Jacobs, 1961). O bé si hi ha la voluntat de **reivenció i redisseny d'una ciutat per a tots, des de la mútua confiança** (Puig, 2009).

Finalment, també beneficien la democràcia urbana les polítiques de màrqueting i transformació urbana forjades com a joc de suma positiva. Segons una persona entrevistada, les polítiques emprenedores dutes a terme, des de la seva definició i procés d'elaboració, amb coalicions entre els diferents actors, faciliten l'equilibri en la redistribució de costos i beneficis, i aporten més valor social (Montaner, 1992 i Keating, 1996)<sup>50</sup>.

Fins aquest moment, hem definit l'objecte d'estudi i hem conegut les principals referències del marc teòric: el desenvolupament en el seu enfocament territorial, el concepte de màrqueting territorial, les polítiques emprenedores locals i el recurs a les pròpies polítiques de màrqueting. Uns conceptes que ens ajudaran a analitzar i a prendre consciència dels costos i beneficis que poden ocasionar la implementació d'aquestes polítiques públiques locals respecte dels grups socials i els districtes de Barcelona.

Per aplicar aquest aparell conceptual al cas que abordem, en el capítol següent, realitzarem una anàlisi de les polítiques de màrqueting local. I en els capítols tercer i quart, abordarem l'eficiència social i territorial de les polítiques emprenedores barcelonines per mitjà de la mesura dels seus costos i beneficis.

En el primer capítol acabem de descriure l'objecte d'estudi, i d'assenyalar la metodologia que s'emprarà en la present recerca. Hem presentat també el marc teòric que emmarca el treball.

La realitat de partida, a la segona meitat dels anys 1980s, el context econòmic internacional i la situació socioeconòmica dels estats i dels governs locals va comportar un canvi de paradigma pel que fa al desenvolupament territorial. Ja s'han descrit al primer capítol.

---

<sup>50</sup>Al darrera d'aquesta visió normativa que anhela principis per al màrqueting, hi ha el desig de disseny d'un projecte de ciutat democràtic i participatiu. Seria el provinent del **citymarketing implicatiu**; requereix una estratègia de comunicació adient, amb mitjans locals, internacionals i noves tecnologies (Puig, 2009).

A partir d'aquests elements precedents, aquest segon capítol vol posar el focus en les diferents eines i polítiques locals de promoció del territori que s'han anat posant en funcionament per millorar la Barcelona dels anys 80, i la seva posterior evolució durant les dues dècades posteriors. Ara és la ciutat, el seu govern i d'altres actors locals qui prendran la iniciativa.



## **CAPÍTOL II.** Descripció de les eines de màrqueting utilitzades per al desenvolupament.

En aquest apartat s'estudien les eines que utilitza la ciutat per a la seva promoció. Al primer capítol hem abordat la definició del màrqueting aplicat al desenvolupament d'un territori. Amb un conjunt d'eines elaborades i aplicades a un territori que produeixen efectes socioeconòmics. La naturalesa i característiques de les eines, per implementar un projecte de ciutat, determinen els resultats en termes de cohesió social i territorial.

Quant a aquest treball, es diferencien els conceptes de promoció de ciutat **externa i interna**:

- a) En el cas de la promoció externa es fa referència a les accions de màrqueting adreçades a construir una oferta territorial singular per atraure inversions i visitants.
- b) Quan la promoció es refereix a l'interior, el màrqueting territorial té com a propòsit aconseguir una major qualitat de vida i una millor identificació i/o participació amb els processos de transformació urbana per part dels ciutadans i ciutadanes residents. Es pretén desvetllar entusiasme i adhesió ciutadana cap a la reinvençió urbana (Ward, 1998).

Anomenem '**marca**' als trets essencials pels qual és (re)coneguda una ciutat a l'exterior i entre la ciutadania que hi resideix. Tot seguit diferenciem, en síntesi, tres instruments de màrqueting usats per les ciutats al servei de la seva marca i del seu desenvolupament:

**2.1.Imatge:** creació i utilització de logotipus, eslògans, campanyes publicitàries a la premsa, ràdio, televisió, a les xarxes socials i per mitjà de productes audiovisuals, manufacturats i/o escrits de la cultura de masses. També s'utilitzen mascotes com a símbols d'esdeveniments i s'empren d'altres instruments de relacions públiques i gabinets de comunicació, entre d'altres.

**2.2.Organització d'esdeveniments culturals, esportius i econòmics:** festivals de teatre, de música i artístics d'àmbit internacional; grans esdeveniments i esdeveniments esportius, culturals, d'índole econòmica d'àmbit mundial, organització de fires comercials i industrials, i congressos professionals.

**2.3.Construcció d'edificis "bandera" i de projectes urbanístics singulars:** edificis seu de corporacions públiques i privades; infraestructures civils de transport i comunicacions; remodelació de vells edificis industrials i àrees en centres comercials i destinats a la cultura, equipaments educatius, de recerca, etc; creació d'elements de disseny urbà com ara el mobiliari i paviments; impuls als districtes de disseny, etc. (Ashworth, 2010).

En aquest apartat, interpretarem i classificarem aquests instruments, seguint un **criteri cronològic** referit a Barcelona: en relació a cada instrument de màrqueting dels tres que acabem d'esmentar, analitzarem les orientacions que es farien servir per a cadascun dels tres períodes dins dels 20 anys estudiats.

En primer lloc, s'inicia un estudi de la **imatge** que ha construït Barcelona, principalment, des de l'anàlisi de les campanyes publicitàries municipals difoses al llarg de les dues dècades de la recerca:

## 2.1. Imatge

*"L'infern que s'amaga en el més profund subsòl de Bersabea és una ciutat dissenyada pels més autoritzats arquitectes, construïda amb els materials més cars del mercat, que funciona en tot el seu mecanisme i rellotgeria i engranatge empavesada amb flocs i borles i garlandes que penjen de totes les canonades i bieles.*

(...)

*Tanmateix en el zenit de Bersabea hi gravita un cos celest en què resplendeix totalment el bé de la ciutat, reclòs en el tresor de les coses llençades: un planeta esventat de peles de patates, paraigües desfonats, mitges que no es fan servir, guspirejant de trossos de vidre, botons perduts, papers de xocolatines, paviments de bitllets de tramvia, retalls d'ungles i de durícies, closques d'ou. La ciutat celest és aquesta i en el seu cel hi corren estels de llarga cua, llançats perquè girin per l'espai a causa de l'únic acte lliure feliç que són capaços de fer els habitants de Bersabea, ciutat que només quan caga no és avara, calculadora, interessada".*

Calvino (2012, pàg 116).

Sota aquest epígraf ens aproximarem a les iniciatives públiques i privades adreçades a millorar la percepció d'un territori, per mitjà d'eslògans publicitaris, logotipus representatius i anuncis i cartells en els diferents mitjans de comunicació. Dirigits tant a la pròpia ciutadania, com als visitants i inversors. Aquests instruments sintetitzen les idees força de l'essència del missatge que vol transmetre una ciutat. La reinvençió de la ciutat postindustrial necessita d'una nova presentació davant dels seus residents, visitants i inversors.

En aquest apartat també analitzarem com la construcció de la imatge municipal i de la ciutat ha contribuït al desenvolupament de Barcelona. S'han utilitzat, entre d'altres, eslògans i logotipus com a eines de promoció publicitària i de representació de la nova identitat territorial. Factors com ara l'originalitat, la creativitat o l'eficàcia comunicativa - entesa com a capacitat de traslladar massivament i de manera clara un significat- esdevenen crucials per avaluar l'èxit d'aquestes eines.

Els anuncis a diaris, ràdios i televisions, els logotipus i eslògans a les webs oficials i en tota mena de suports, la instal·lació de tanques i lones publicitàries a diferents espais i mobiliari urbà com els fanals, els productes audiovisuals emesos a través de les xarxes socials i d'altres elements són alguns dels mètodes utilitzats.

Podem trobar tres períodes en els que distingim objectius i continguts diferents en l'ús de la imatge -en la promoció interna i externa de la ciutat-:

- a) De **1986 a 1992**: són els anys de l'organització i celebració dels Jocs Olímpics.
- b) Després de **1992 i fins al 2004**: és el període que s'estén des de l'èxit internacional dels Jocs Olímpics fins a la preparació, organització i celebració del Fòrum Universal de les Cultures.
- c) En darrer terme, des de la gestió dels resultats del **Fòrum 2004** fins al final del període estudiat, **l'any 2010**.

### 2.1.1. De 1986 i fins després dels Jocs: comunicar la renovació, la modernitat i l'atractiu de Barcelona.

Durant la preparació de la candidatura olímpica -l'organització dels Jocs fou atorgada a Lausanne el 17 d'octubre de 1986-, i en els 6 anys posteriors en què s'impulsaren les infraestructures necessàries, el logotipus i eslògan "**Barcelona més que mai**" i campanyes més específiques com ara "**Barcelona posa't guapa**", tenien el propòsit de reconciliar els ciutadans i ciutadanes amb una urbs que durant el 40 anys de règim franquista havia estat testimoni de l'erosió de la seva autoestima.

**Figura 10.** Logo i eslògan de la campanya "Barcelona, més que mai".



**Font:** Ajuntament de Barcelona, 2003.

El traç blau, referit a la racionalitat i a la mediterraneïtat subratlla la lletra capital de la ciutat. La "B" és construïda per tres traços dels colors emblema de Barcelona i de Catalunya. La idea de traç associa la imatge de la ciutat a la creativitat i a artistes de renom universal com ara Antoni Gaudí, Joan Miró i Pablo Ruiz Picasso.

La campanya "**Barcelona, posa't guapa**" centrada en la rehabilitació interior i exterior dels edificis i del patrimoni privat de la ciutat, va néixer el mes de desembre de l'any 1985 en l'inici de la recta final de la candidatura barcelonina per a l'organització dels Jocs de 1992. Empra un lèxic popular -amb la paraula 'guapa' destacada- i posa l'accent en la bellesa física de Barcelona.

En l'aspecte comunicatiu la campanya se centra en la visió femenina de la ciutat, amb l'adjectiu 'guapa' que apareix en el logotipus com a paraula central pel seu distintiu color vermell i per la grandària de la tipografia usada. El missatge té una naturalesa a la vegada imperativa, desiderativa i de consell<sup>51</sup>.

En una segona presentació gràfica de l'eslògan "**Barcelona, posa't guapa**", la campanya opera amb la idea que cadascun dels edificis privats, amb bon manteniment, contribueixen a l'atractiu col·lectiu de la ciutat<sup>52</sup>. I des d'aquest punt de vista contribueix a enfortir la identificació amb la ciutat de cadascun i cadascuna dels seus residents i de les seves comunitats de persones propietàries.

La campanya actua, per tant, en dos àmbits: sobre els residents i la seva satisfacció amb el seu hàbitat; i sobre l'atractiu de la ciutat per als visitants i turistes que hi arriben. Ho fa, encara actualment, i ho ha fet a partir del terç d'edificis privats -gairebé 27.000-, que en 25 anys i fins el 2010, s'han beneficiat de les subvencions municipals per a la rehabilitació.

"**Barcelona, posa't guapa**" compta amb les firmes del sector privat que s'anuncien a les lones provisionals que cobreixen els edificis. Les comunitats de persones propietàries reben un ajut econòmic quan cedeixen la seva façana als anunciants privats. A la vegada, les lones incorporen un petit anunci de la pròpia campanya i embelleixen els carrers, mentre oculten les obres i bastides a les façanes d'àrees turístiques i centrals de la ciutat. És doncs un exemple de l'èxit del model Barcelona en el camp urbanístic. Un paradigmàtic exemple de col·laboració entre el sector públic, el privat i la societat (Montaner et al., 2011).

---

<sup>51</sup> La campanya "**Barcelona, posa't guapa**" va néixer l'11 de desembre de 1985 i des d'aleshores ha comportat la rehabilitació de gairebé 27.000 edificis, del total de 86.744 que hi ha a la ciutat. A la pràctica, això vol dir que un de cada tres blocs d'habitatges de la capital catalana han experimentat algun procés de reforma, rehabilitació o millora al llarg dels darrers 25 anys. En el decurs dels anys, la campanya va ampliar els seus objectius inicials de millora del paisatge urbà, a la sostenibilitat i l'accessibilitat dels edificis i patrimoni privat.

Notícia de premsa. Arbolí, C. (2010).

**Font:** [http://www.ara.cat/societat/barcelona-rehabilitacio-Hereu\\_0\\_385761828.html](http://www.ara.cat/societat/barcelona-rehabilitacio-Hereu_0_385761828.html)

<sup>52</sup>Des de la superació del posmodernisme de l'època, el projecte modernitzador de Barcelona uneix voluntats de diferents sectors de la ciutat que amb la seva participació i compromís embelleixen Barcelona (Mascarell, 2007). Aquesta campanya n'és un exemple.

**Figura 11.** Logos i eslògan de la campanya “ **Barcelona, posa’t guapa**”.

Barcelona, posa't  
**guapa**



**Font:** Google imatges.

En aquest darrer cartell, l'eslògan de la campanya de millora del paisatge urbà apareix vinculat al logotipus de l'eslògan “**Barcelona més que mai**” que des de 1984 acompanya la comunicació de la transformació i modernització de la ciutat. Des del departament d'Imatge municipal (Ajuntament de Barcelona, 2003, pàg 93) s'expressa en els següents termes:

*“Es posà fil a l'agulla, doncs, i la **Barcelona més que mai** es concretà en un entusiasta **Barcelona posa't guapa** que encomana les ganes de posar a punt la ciutat, preparant l'entorn urbà i fent que la gent el sentís i el sabés com a propi, convençut que **Barcelona és teva**, de tots”.*

Un cop aconseguida la nominació, per a l'organització i celebració dels Jocs Olímpics era necessària una imatge gràfica que representés pel seu abast la imatge de la ciutat a tot el món. Una imatge de conjunt que es desplegarà, finalment, amb una mascota, un logotipus i els eslògans.

Els Jocs del 92 donaren llum a la mascota Cobi, una personificació d'un gos, creada pel dissenyador valencià -afincat a Barcelona- **Javier Mariscal**. Un gos d'atura català amb expressió acollidora, de braços i peus oberts, de somriure confiat i simpàtic que mostra els palmells de les mans a l'espectador.

El Cobi simbolitzà la imatge d'obertura, d'una ciutat de vocació europea i mediterrània, reclosa de 1939 a 1975 i que en el nou context democràtic, tenia la ferma de transformar-se i d'obrir-se al món. Un animal de companyia “autòcton” present a moltes llars, i company dels pastors pirinencs, expressava a la vegada la universalitat, l'empatia i la catalanitat de Barcelona.



**Figura 12.** Logo de la mascota olímpica “Cobi”.



**Font:** Google Imatges

La mascota llueix el símbol olímpic ideat pel dissenyador barceloní Josep Maria Trias, després de guanyar un concurs restringit<sup>53</sup> (Trias, 2005). El logotipus elegit a Barcelona'92 transmeté valors com ara el dinamisme, la humanitat, la universalitat i la mediterraneïtat de la ciutat. Els logotipus de l'Olimpíada Cultural, dels Voluntaris Olímpics i dels IX Jocs Paralímpics reproduïen els mateixos criteris. Segons Josep Maria Trias (2005, pàg. 4):

*“Habitualmente la imagen de los anteriores Juegos Olímpicos se había centrado en símbolos de ciudades o países, o bien en sus edificios u otros elementos emblemáticos, tales como escudos o banderas... Un símbolo excesivamente localista restringiría el campo semántico necesario para constituir un mensaje representativo de Barcelona-Catalunya-España, papel que necesariamente debía asumir el logotipo. Además de esta universalidad, concurrían los valores expresivos propios de los Juegos Olímpicos, esa dimensión que podría denominarse deportivo-olímpica.*

*Los Juegos son una manifestación deportiva de ámbito internacional protagonizada por deportistas, por hombres y mujeres. ¿Por qué razón no diseñar un símbolo que utilizara la síntesis de una figura humana en actitud deportiva?... El hombre como protagonista de unos Juegos Olímpicos, el atleta mediterráneo”.*

A sobre de les anelles que simbolitzen els Jocs i representen el Comitè Olímpic Internacional, el nom de la ciutat i l'any de l'esdeveniment, hi trobem la silueta dinàmica d'un atleta que corre, salta i s'enlaira. Una silueta realitzada per mitjà d'un traç. Així es pretenia distanciar-se respecte una visió més tecnificada i apropar-se a la imatge artística i creativa que Barcelona atresora amb la seva vinculació a artistes de renom universal com ara Salvador Dalí, Pablo Ruiz Picasso o Joan Miró (Trias, 2005). També expressava el pes de la cultura, en la història i el present de la ciutat, com a motor de l'oferta turística de futur.

---

<sup>53</sup>“En octubre de 1987, una comisión asesora del Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92 formada por catorce expertos en diseño recomendó realizar un concurso restringido para la obtención del símbolo y la mascota olímpicos. Se propusieron varios nombres, siendo invitados a concursar finalmente los seis profesionales más votados en ambas categorías.

El 1 de diciembre del mismo año, un jurado compuesto por profesionales del diseño, de la comunicación y representantes del COOB'92 decidió elegir (por 17 votos sobre 18) la propuesta de símbolo y logotipo presentada por Josep Maria Trias para los Juegos Olímpicos de Barcelona'92”.

El logotipus expressa avenç en el traç vermell de les cames de la silueta. Expressa un salt endavant que realitza la ciutat. Els braços oberts, en groc, i el cap blau, completen els tres colors de la silueta atlètica:

- a) el blau mediterrani -de l'obertura de la ciutat cap el mar-. I com a color fred, de la racionalitat i del cel de Barcelona.
- b) I els colors groc i vermell presents en els símbols nacionals de Catalunya i d'Espanya, i com a colors càlids, de sentiment.

**Figura 13.** Logo general de la 25a Olimpíada.



**Font:** Google Imatges.

En el símbol i el logotipus es volia projectar una imatge més càlida, humana i creativa (Trias, 2005). En paraules del propi dissenyador, el tipus de lletra emprat tenia un ressò llatí “de romanitat, d'antiguitat i de seriositat”. Es tracta del tipus de lletra Times Debi Bold (New Roman) que volia reforçar, com ja hem vist, la culturalitat de l'esdeveniment<sup>54</sup>.

La música que es va utilitzar en la cerimònia de clausura -les cerimònies van ser seguides per 3.500 milions de telespectadors de tot el món<sup>55</sup>- va comptar amb el gènere de la rumba catalana que, musicalment, identificava la ciutat i el moment plentíctic que vivia. Una música representativa del col·lectiu d'artistes gitanos del barri de Gràcia va trobar, en la veu de Peret i del grup 'Los Manolos', un exponent clar i equilibrat a la vegada, de diversitat i obertura, d'integració i pluralisme.

---

<sup>54</sup> Trias, J M (2005).

**Font:** [http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp082\\_spa.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp082_spa.pdf)

<sup>55</sup> **Font:** [http://www.bcn.es/catala/laciutat/barcelona/hist\\_olimpica1.htm](http://www.bcn.es/catala/laciutat/barcelona/hist_olimpica1.htm)

Igualment, en els videoclips promocionals de la Barcelona olímpica, s'utilitzà el prestigi professional i la combinació de classicisme i modernitat a través del tema "Barcelona" interpretat pel tàndem artístic format per la soprano Montserrat Caballé i el desaparegut cantant i líder de Queen, Freddie Mercury. El tema musical va servir com a eina de promoció de les Olimpíades.

La cultura, l'esperit alegre i fraternal eren part del missatge que volia projectar la ciutat olímpica. Un missatge que omplia d'orgull i satisfacció a la ciutadania, i que atreïa persones d'arreu del món. Ho expressava l'himne oficial i l'eslògan olímpic, titulat "**Amics per sempre**", interpretat pel grup de rumba catalana Los Manolos.

Com observem els logotipus, l'estètica de les celebracions i la música cultiven una imatge de la ciutat que a la vegada mira de satisfer la ciutadania (audiència interna) i vol atraure visitants (audiència externa). L'èxit turístic dels següents anys serà resultat de la transformació urbana, dels bons resultats de l'esdeveniment i de la imatge projectada.

En relació a l'**ús de la imatge per vincular la ciutadania amb Barcelona**, la publicació municipal "*70x100. ImatgesxBarcelona*" -elaborada per l'Ajuntament l'any 2003 com a síntesi del treball de comunicació municipal realitzat des de 1984- defineix l'essència de l'acció municipal de comunicació com a "diàleg cap els ciutadans" i concep la comunicació com l'eix de les relacions Ajuntament-ciutadania.

En aquest sentit, el **discurs municipal sembla identificar comunicació amb participació**<sup>56</sup> (Benach, 1997), i per tant usa la comunicació com a instrument per reforçar la legitimitat de la transformació urbana. Es desprèn així de les paraules de l'alcalde Clos en la salutació inicial al llibre esmentat (Ajuntament de Barcelona, 2003, pàg. 9):

*"La comunicació és l'eix de la relació entre Ajuntament i ciutadans. Aquí teniu, com a mostra, algunes de les moltes coses que hem fet en aquests anys d'Ajuntament democràtic per comunicar una ciutat renovada, moderna i de qualitat (...). Però per sobre de tot ha estat i és la seva gent la que l'ha embellida, la que l'ha recuperada, la que la manté neta, la que l'estima.*

*Aquest llibre és un recull del diàleg entre els ciutadans i Barcelona. Mostra, en una síntesi acolorida i variadíssima, com ens hem comunicat. Presenta l'estil i les peces d'aquest diàleg (...). Aquest intercanvi entre els uns i els altres ha fet possible parlar de la ciutat que construïm, la que fem entre tothom. (...).*

*I tot continua. Barcelona continua. Tenim grans projectes per ara mateix, i per demà. Serem capaços de fer-los. I continuarem comunicant-vos-els".*

---

<sup>56</sup>Especialment, quan avançada la dècada dels anys 90 es va perdre l'impuls democràtic de la descentralització municipal.

El potent aparell d'imatge del projecte dels Jocs Olímpics va aconseguir la identificació cognitiva i emocional dels residents, amb la ciutat i amb els canvis que experimentava. Una identificació facilitada per la destacada transformació urbana i les noves infraestructures i equipaments contruïts. Instruments com ara el nombrós equip del voluntariat olímpic posen de manifest l'adhesió ciutadana al projecte. Clapés (2002) xifra en 35.000 voluntaris durant els Jocs i 15.000 durant els Jocs Paralímpics la participació ciutadana en l'esdeveniment. I recull algunes manifestacions de voluntaris, en entrevistes realitzades, que manifesten la seva identificació amb el projecte olímpic i la ciutat<sup>57</sup>.

La voluntària entrevistada en l'article de Clapés (2002) -referència a la nota a peu de pàgina 56- afirma que "**calia donar bona imatge de la ciutat arreu del món**". És un exemple no només d'identificació amb la ciutat, sinó també d'estimació i de sentir que la ciutadania era convidada a treballar per aquest objectiu comú. L'antropòleg Manuel Delgado, en relació a aquesta qüestió, ha expressat que l'aparell d'imatge municipal va aconseguir construir un fort **sentiment de pàtria-ciutat**.

El següent cartell expressa, gràficament i maiestàtica, aquest sentiment:

---

<sup>57</sup>Què recordes de la teva participació com a voluntari?:

Margarida N:

*"Per primera vegada vaig sentir que la ciutat em demanava una cosa a mi personalment. No em vaig poder resistir a la crida, ja que sóc una persona que estima la ciutat. Els meus estudis d'Història fan que, a més, la conegui abastament. Volia ser un element actiu d'un moment històric que la meva ciutat havia de viure. Vaig tenir clar que seria l'única vegada a la meva vida que ho podria fer. No crec que, mentre visqui, es tornin a fer uns Jocs Olímpics i uns Jocs Paralímpics a Barcelona. Calia donar una bona imatge de la ciutat arreu del món.*

*Vaig viure una quantitat intensa d'experiències, vivències, records i situacions que no podré oblidar mai més, com relacions amb personalitats mundials del món de l'esport: presidents de comitès olímpics de diverses nacions, presidents de federacions esportives, etc."*  
(Clapés, 2002, pàg. 157)

**Figura 14.** Cartell de la campanya municipal després de l'èxit olímpic.



**Font:** Google Imatges.

### **2.1.2. Després de 1992, impuls cultural i Fòrum 2004.**

L'èxit esportiu i organitzatiu dels Jocs Olímpics, l'impacte en els mitjans de comunicació de tot el món i el reconeixement del valor de la transformació urbana, va portar a l'Ajuntament a aprofitar aquests mèrits per impulsar la promoció econòmica i el desenvolupament. El govern de Barcelona ideà projectes culturals que acompanyaren la vitalitat dels negocis i l'auge en la celebració de congressos.

Hem vist en la salutació de l'alcalde Clos al document municipal referit anteriorment, com s'associa la comunicació municipal a la participació ciutadana. L'etapa posterior als Jocs, per diversos motius d'índole socioeconòmica i política, veu debilitar progressivament l'impuls democràtic inicial aportat pels moviments socials. Una vitalitat que la descentralització municipal als anys 80 va facilitar, recollir i canalitzar. La comunicació i la construcció d'imatge va anar adquirint una funció de relació amb la ciutadania més rellevant.

Igualment, després del moment àlgid de la relació satisfactoria entre ciutadania i la ciutat, calia deixar clar que després dels Jocs també era possible continuar construint i elaborant projectes. El camí de la ciutat continuava, i s'havia d'evitar el lògic afebliment de l'adhesió ciutadana. L'eslògan "**Ara, Barcelona i tu**" ho volia expressar, amb una 'i' llatina; conjunció copulativa que remarca la unió entre els ciutadans i un projecte de ciutat que s'identifica amb la pròpia urbs (Ajuntament de Barcelona, 2003, pàg. 107).

Segons Núria Benach (1997) **una de les principals aportacions de la imatge a la valorització de les polítiques municipals va ser transformar el planejament i la planificació en projecte.** A l'estela de la doctrina Bohigas l'aparell de comunicació transmet amb claredat que els nous projectes, a tots els barris i districtes, canvien la pell de Barcelona.

**Figura 15.** Logo i eslògan d'una campanya municipal propera.



**Font:** Google Imatges.

En la producció de la imatge municipal veiem com la comunicació esdevé un instrument de política urbana per als ciutadans residents, a banda del seu valor com a instrument de promoció per a visitants i inversors. Des del primer enfocament, la tesi doctoral de la geògrafa Núria Benach (1997) aborda la producció d'imatge de Barcelona del 1979 al 1992 i la funció que té la producció d'imatge en la transformació i en la política urbana.

La imatge segons Benach, ha tingut com a objectiu que els ciutadans i ciutadanes se sentissin integrats; ha defensat la cohesió social i, en aquest període, la imatge ha vetllat perquè no es pogués efectuar una crítica a la transformació urbana a partir dels grans esdeveniments<sup>58</sup>.

Aquesta autora descriu com després dels Jocs de 1992, Barcelona es vol promocionar **en l'àmbit de la ciutat seu i de negocis**, per utilitzar el concepte de Vives i Torrens (2004). Vol aprofitar el seu reconeixement internacional per posar-se en valor com a **ciutat centre universitari, sanitari, logístic i financer. És el moment de treure profit econòmic de l'esforç olímpic**: la campanya **“Barcelona més que mai”**, també editada en anglès a diaris com Financial Times, s'adapta als anuncis d'aquests quatre productes com a centre<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup>En els anys objecte d'estudi de la tesi doctoral de Núria Benach, 1979-1992, hi hauria una reestructuració, un canvi urbà, com a primera de les hipòtesis. El planejament i els plans estratègics necessitarien una potent imatge que els convertís en projectes de ciutat, per a tothom. En darrer terme, les coalicions d'actors per al creixement necessiten construir un consens, una imatge de suma positiva.

<sup>59</sup>Dos anys després de l'èxit olímpic es publicava amb el lema referit un anunci a Financial Times acompanyat de l'eslògan **“The new centre of Southern Europe”**. L'anunci al diari anglès destacava 10 qualitats de Barcelona (Benach, N., 1997, pàg. 414):

El logotipus de la nova campanya internacional, utilitzat per exemple en el rotatiu britànic esmentat, neix als anys 80s. Acompanyat de l'eslògan **Barcelona més que Mai**, des dels seus orígens ha tingut múltiples usos. Segons el periodista Emilio Pérez de Rozas (1988)<sup>60</sup> aquest logotipus va inspirar el criteris del disseny del logotipus olímpic de Josep Maria Trias pel que fa al traços i colors característics de Joan Miró. L'atleta competidor es va substituir en ocasió dels Jocs Olímpics per la B inicial del nom de la ciutat. El veiem en la imatge següent aplicat a una campanya de neteja.

**Figura 16.** Logotipus de “Barcelona, més que mai” i eslògan, sobre la neteja.



**Font:** Ajuntament de Barcelona, 2003.

- 
1. Cinc quilòmetres de platja.
  2. Setena ciutat internacional en organització de congressos.
  3. Metges i clíniques d'abast internacional.
  4. Organitzadora dels Jocs de 1992.
  5. Dissenyadors, arquitectes, i dissenyadors de moda reconeguts internacionalment.
  6. Gaudí, Picasso, arquitectura romànica, barri gòtic, Les Rambles.
  7. Cinc universitats, 150.000 estudiants.
  8. 1000 hectàrees de sòl, en construcció.
  9. Una ciutat per als negocis, la cultura i l'èxit.
  10. El nou centre logístic de la Mediterrània del sud d'Europa.

<sup>60</sup>

**Font:**  
[http://www.elpais.com/articulo/deportes/TRIAS\\_FOLCH/JOSEP\\_MARIA/JUEGOS\\_OLIMPICOS\\_1992/logotipustipo/Juegos/Olimpicos/Barcelona/elpepidep/19880217elpepidep\\_8/Tes](http://www.elpais.com/articulo/deportes/TRIAS_FOLCH/JOSEP_MARIA/JUEGOS_OLIMPICOS_1992/logotipustipo/Juegos/Olimpicos/Barcelona/elpepidep/19880217elpepidep_8/Tes)

Així després dels Jocs de 1992, aquest logotipus de l'any 1984 prèn una nova significació<sup>61</sup>. **És la pròpia ciutat qui competeix seguint l'esperit de l'eslògan olímpic: i així esdevé, més ràpida, més alta, més forta... més que mai.** Aquest darrer adverbí de temps en l'eslògan introdueix la percepció, un any després de la celebració dels Jocs Olímpics, que la ciutat és al seu millor moment.

Un moment en el que Barcelona esgrimia la seva nova oferta, els seus nous productes de promoció (Benach, 1997) de negocis i de la cultura, com a centre mediterrani logístic, sanitari, universitari i financer del sud d'Europa. Barcelona havia de convertir el prestigi atresorat en promoció i prosperitat.

Acabats els Jocs de 1992, l'alcalde i els seus assessors buscaven un altre esdeveniment que permetés continuar mantenint el ritme d'inversions, l'atractiu turístic i la internacionalització de la ciutat. En paraules d'un responsable d'aquell període entrevistat:

*"Barcelona necessitava un nou pretext per culminar tota una sèrie d'actuacions que no fou possible realitzar per al 1992, bàsicament per raons pressupostàries. La idea va néixer, doncs, com a resposta a la necessitat peremptòria d' "acabar" el front marítim des de la Vil·la Olímpica fins al Besòs<sup>62</sup>".*

Primer, es va considerar la proposta de capitalitat cultural europea per l'any 2001. S'inseria dins la voluntat del que l'alcalde Maragall anomenava, utilitzant una expressió culinària i popular, "farcir el gall" (Mauri i Uría, 1998). I es caracteritzava per donar un contingut cultural amb els nous equipaments a la nova Barcelona sorgida, l'any 1993, de la renovació olímpica. L'objectiu era fer possibles projectes culturals com els de l'àrea de Glòries (Teatre, Auditori Nacional i Arxiu de la Corona d'Aragó), i els Museus d'Art Contemporani (MACBA) i Nacional de Catalunya (MNAC), entre d'altres<sup>63</sup>.

La candidatura de Barcelona a la capital cultural europea del 2001 s'havia iniciat el 1991 i rebé el 1994 un impuls decisiu amb el nomenament de Ferran Mascarell com a comissionat, encara que la candidatura, finalment, no arribés a bon port.

---

<sup>61</sup> Ajuntament de Barcelona (2003, pàg. 86). A propòsit del nou logotipus i l'eslògan **Barcelona més que mai**, després dels Jocs Olímpics:

*"Una **B** àgil, en moviment, majúscula subratllada, i amb la intensitat dels colors vermell, groc i blau, va ser l'enssenya que ens va moure a tots plegats a fer moure la ciutat.*

<sup>62</sup> A Xurigué (2006, pàg. 78).

<sup>63</sup> Ferran Mascarell, director gerent de l'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB) entre 1996 i 1999, i nomenat regidor de Cultura l'any 1999, promou i implementa el Pla de Biblioteques i el Pla d'Equipaments Culturals de la ciutat.



L'alcalde Maragall demana per carta<sup>64</sup> a l'exministre de Cultura, entre 1988 i 1991, Jorge Semprún el suport a la candidatura. I addueix, com a mostra de l'ambició i de l'autoestima de ciutat, entre d'altres arguments intercanviats a la missiva, que no és l'objectiu del propòsit que Barcelona utilitzi la idea d'Europa sinó que Europa aprofiti la personalitat i la història de Barcelona per contribuir a definir la cultura europea.

Finalment, atesa la modificació dels criteris que fins aleshores havia mantingut la Comissió Europea per a la concessió de les seus de la capitalitat cultural, unit al canvi de govern a Espanya produït el 1996 i a la competència interior entre diverses ciutats de l'Estat, acabarien frustrant la candidatura barcelonina.

La idea del Fòrum Universal de les Culturals<sup>65</sup> sorgí, doncs, a finals de 1996 des de l'alcaldia. S'originà després d'una sèrie de reunions amb personalitats del món polític, econòmic i cultural de la ciutat i de Catalunya, amb l'alcalde Maragall al capdavant. La idea i projecte del Fòrum fou presentada el 17 d'octubre de 1996, just deu anys després que Barcelona aconseguís la nominació com a seu olímpica.

La Barcelona que abordava el canvi de mil·leni era ja una ciutat internacional, inserida plenament dins d'un trepidant procés mundialitzador. La importància de la connectivitat de les ciutats, el trànsit cap a una economia del coneixement, en el cas de la ciutat comportà el disseny del projecte del districte 22@. El valor de les infraestructures de telecomunicacions i del transport també s'expressaven en un nou logotipus, on la B de la ciutat, es transformava en les lletres BCN. Unes sigles que representen el distintiu de la ciutat com a origen i destinació aeroportuària. Una clara metàfora de la ciutat moderna, internacional, de negocis, amb una Fira i un destacat nombre de congressos a celebrar, des del punt de vista dels visitants i inversors.

---

<sup>64</sup> **Font:** <http://www.pasqualmaragall.cat/media/0000001000/0000001288.pdf>

Maragall, P. (1995).

<sup>65</sup>El contingut del Fòrum partia del plantejament que els problemes tenien una dimensió global, mentre que les solucions continuaven tenint una dimensió individual i en mans dels estats. Els tres eixos de **pau, diversitat cultural i sostenibilitat**, volien abordar reptes com ara, les pandèmies (HIV-SIDA), els moviments humans, el canvi climàtic, el terrorisme global i les amenaces a la democràcia.

**Figura 17.** Adaptació del logo de “Barcelona, més que mai” a la nova Barcelona internacional.



**Font:** Ajuntament de Barcelona (2003)

L'any 2000 també evidencià el canvi en la imatge i l'eslògan que emmarcava el discurs municipal. Una comunicació que hem vist concebuda com a resultat del diàleg ciutadania-govern local. En aquest nou símbol, s'observa el trànsit del “**més que mai**” cap al “**fem-ho B**”. Es posa l'accent en una tipografia amb un color blau de mar que denota serenitat i qualitat.

Els canvis sociològics, l'augment de la individualitat, de la dificultat de construir projecte col·lectiu, i la diferent naturalesa del projecte del Fòrum 2004 respecte del dels Jocs de 1992 -l'esdeveniment Universal de la Cultura és un invent que no va adreçat directament a la cultura de masses- comporten l'adopció d'un eslògan adreçat a la ciutadania, en plural, que vol integrar la població en un projecte de ciutat de qualitat, que necessita de tothom.

**Figura 18.** Nou logotipus i eslògan de la Barcelona de la qualitat.

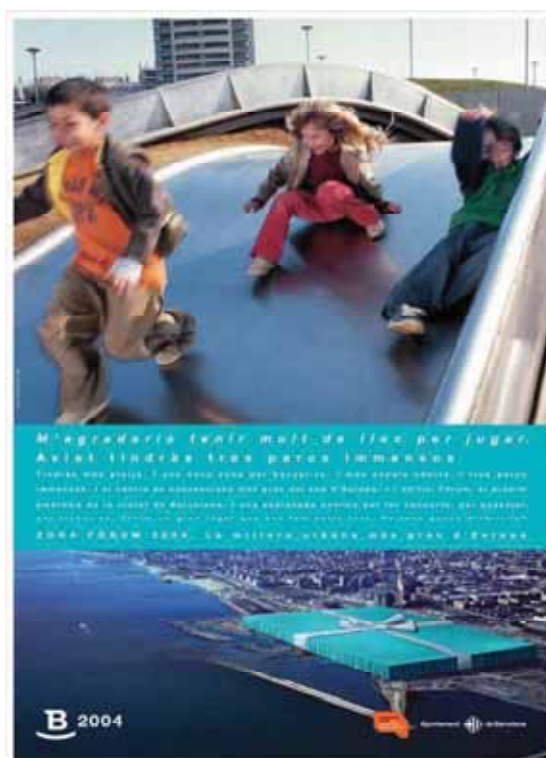


**Font:** Ajuntament de Barcelona, (2011).

El Fòrum Universal de les Cultures 2004 no aconseguí, com ja s'ha esmentat, l'impacte internacional esperat. Tampoc el nombre de visitants arribà a la xifra anhelada de 5 milions. Fou un esdeveniment intel·lectual, de continguts, més que un esdeveniment d'imatge i popular. Els Jocs són concebuts a partir de la fórmula segura de l'esport. La comunicació de l'esdeveniment de 2004 i dels seus logotipus, tampoc gaudiren de la popularitat i el seguiment ciutadà de l'exemple olímpic. Hi va haver una inqüestionable dificultat per fer comprendre al gran públic la naturalesa de l'esdeveniment<sup>66</sup>.

Igualment, i en perspectiva de **l'audiència interna**, la transformació urbana realitzada a l'àrea del Besòs (port Fòrum, nova zona de banys, gran plaça del Fòrum, edifici Fòrum, pèrgola fotovoltaica, Centre de Convencions Internacional de Barcelona (CCIB), etc) no aconseguí que la ciutadania experimentés un tomb d'opinió quant a la valoració de l'esdeveniment.

**Figura 19.** Cartell de la campanya sobre la nova àrea del Fòrum 2004.



Font: Ajuntament de Barcelona, 2011.

---

<sup>66</sup>Tanmateix, l'oportunitat de l'esdeveniment, en aquell moment i en perspectiva actual, era clara atesos els tres temes que el centraren: **la Pau, la Diversitat cultural i la Sostenibilitat**.

El logotipus del Fòrum transmet la imatge de Barcelona per mitjà de dues mans diferents, símbol de la diversitat, que es volen trobar. Insistia en la idea de la ciutat com a espai de trobada i de pau, com a lloc de diàleg. Una idea que reforça la marca Barcelona en el terreny de la celebració de congressos i reunions internacionals.

El fons verd i blau que recorda els espais naturals -com a espais humans per a l'entesa i a preservar-, proporciona a la vegada una mirada esperançada per a un futur sostenible. Els 'Diàlegs', espais de debat al voltant de qüestions d'actualitat mundial, conduïts per experts, eren un dels reclams del Fòrum. S'invità personalitats internacionals rellevants en cada àmbit de debat i es difongueren bones pràctiques i iniciatives capdavanteres. El Fòrum acollí congressos, espais de debat i de reflexió amb ressò: com el Fòrum Urbà Mundial o el Parlament de les Religions. El benefici intangible d'associar la ciutat a la innovació i a l'emprenedoria social rebé un impuls.

Segons Mascarell (2007) la idea del Fòrum com a esdeveniment que havia d'estar guiat per un discurs urbà alternatiu a un capitalisme debilitador de les ciutats era necessari. Tanmateix, les diferències ideològiques entre els tres governs que col·laboraven en l'organització de l'esdeveniment van desvirtuar el propòsit inicial.

**Figura 20.** Logotipus del Fòrum Universal de les Cultures 2004.



**Font:** Google Imatges.

La comunicació municipal mirava de superar el dèficit de seguiment i d'interès ciutadà cap el Fòrum. El següent cartell volia oferir als ciutadans i ciutadanes arguments per fer-los sentir orgullosos de la utilitat de la Barcelona del 2004, a la vegada que amb l'ús de les postals, recordava l'atractiu turístic i la internacionalitat que refermava la ciutat:

**Figura 21.** Cartell de la campanya de promoció i d'orgull de ciutat.



**Font:** Ajuntament de Barcelona, (2011).

La campanya també disposava de format audiovisual i estava amada de la voluntat de vincular la participació ciutadana a la comunicació municipal. A continuació, es reproduïen textos de les cançons que acompanyaven els vídeos publicitaris.

S'hi pot observar com l'Ajuntament ofereix l'atractiu de les noves infraestructures en obres, com ara l'ampliació del Port i la construcció del nou terminal de l'Aeroport. L'alta velocitat ferroviària que s'hi esmenta com a proper èxit del 2004, no arribaria a entrar en funcionament pel que fa a la connexió peninsular a través de l'estació de Sants, fins el primer trimestre de l'any 2008<sup>67</sup>.

La prolongació de l'avinguda Diagonal fins el mar era un altre dels projectes de ciutat que s'exhibeix a l'audiovisual i que havia de reforçar la connexió ciutadana amb l'esdeveniment, a causa dels beneficis col·lectius que facilitava:

---

<sup>67</sup>La connexió ferroviària d'alta velocitat entre Barcelona i París, sense transbordament i amb un tram encara de velocitat convencional, va quedar establerta el 15 de desembre de 2013.

**BCN mira endavant, BCN 2004.**

-...tot per ordinador.

-¿Saps fins a on arribarà el carrer  
Diagonal?

-¿A on?

-Al mar.

-¡Apa!

-I diu el meu pare que tindrem un tren  
supersònic que correrà fins a mil per hora.

-¿El teu pare flipa, oi?

-Potser sí.

[Veu en off] El tren d'alta velocitat, la nova  
façana marítima, la nova ciutat del teatre,  
l'ampliació del port i l'aeroport, tot això i  
molt més a Barcelona, perquè Barcelona  
mira endavant; vine a veure-ho al port  
olímpic.

**Font:** Ajuntament de Barcelona (2011).

En el següent text d'un altre vídeo publicitari municipal, a banda de legitimar les molèsties transitòries que les obres de tota transformació urbana comporten, la comunicació municipal publicita les virtuts del nou districte 22@, com a espai d'oportunitats laborals, per als negocis i la innovació. A més, anuncia els nous espais de banys, les platges, els parcs per a la ciutadania i el Centre Internacional de Convencions de la Zona Fòrum. Es tracta de millores que s'adrecen a diversos públics objectius.

**(Text: MOLT AVIAT)**

*"Les grues seran palmeres..., les runes seran platja...,  
els obrers seran nens..., el riu serà un riu..., el soroll  
serà diàleg..., l'aigua serà un parc immens..., el 2004  
Barcelona serà molt millor... per a tots."*

(text: Al final de la Diagonal).

**Nois emprenedors.**

*-Obriu els ulls... ¡Aquest és el nostre  
negoci...! Ja sé que no és el local més  
gran del món, però ens sobra espai...;  
allà posarem la sala de reunions, aquí el  
bany, el meu despatx, el vostre i el millor  
de tot... el barri.*

*[veu en off] Gràcies al projecte del 22@  
tindrem una Barcelona més avançada,  
tindrem un Poblenou millor.*

[text: Més de 100.000 llocs de treball,  
4.000 pisos de protecció, 75.000 m<sup>2</sup> de  
zones verdes].

#### **Regal 2004.**

*“Més espais oberts, 2 km de platges i  
tres parcs immensos, i l’edifici Fòrum i  
un gran centre de convencions i piscines  
d’aigua del mar i una plaça enorme per a  
concerts. Tenim un gran regal que ens  
fem entre tots. ¿No tens ganes d’obrir-lo?  
Zona Fòrum 2004, la millora urbana més  
gran d’Europa”.*

Font: Ajuntament de Barcelona (2011).

### **2.1.3. Després del Fòrum: proximitat i impuls econòmic fins a la crisi.**

Després de l’esdeveniment i del balanç de 2004, per a Barcelona deixa de ser prioritària la recerca de nous esdeveniments. En canvi i de manera intermitent, amb pel·lícules com ara “*Vicky, Cristina, Barcelona*” del director novaiorquès Woody Allen, es va projectar una imatge hedonista i idíl·lica de la ciutat, sense reflectir la complexitat social de la urbs i els seus conflictes<sup>68</sup>.

Un cop consolidada la imatge exterior, en el període d’esdeveniments 92-04, Barcelona ha anat convertint-se en plató de pel·lícules i d’anuncis de publicitat televisiva. La **ciutat escenari** s’ha vist reforçada pels seus edificis i arquitectura singular. Una arquitectura resultat de la tradició i d’una destacada inversió pública i privada en immobles, equipaments<sup>69</sup>, infraestructures<sup>70</sup> i espais públics de qualitat<sup>71</sup>.

La difusió de la imatge de la ciutat a través de les petites i grans pantalles de tot el món, ha actuat de reclam per a l’atracció de turisme i de visitants. En definitiva i com expressa Muixí (2004, pàg. 28), les ciutats globals són espais de consum. La ciutadania i els turistes consumeixen béns, serveis i, fins i tot, fragments de ciutat entesos com a producte:

---

<sup>68</sup> S’organitzà una presentació oficial de la pel·lícula a l’Auditori de Barcelona amb la presència de l’alcalde Jordi Hereu i del director novaiorquès.

<sup>69</sup> És el cas de l’escola Ramon Llull (Godall, J., 1931), un grup escolar municipal dedicat a l’educació primària des dels anys 1930. És utilitzat com a escenari d’espots televisius i escenes escolars de pel·lícules. Aquest grup escolar barceloní està ubicat a la confluència de l’avinguda Diagonal amb el carrer de la Marina, al districte de l’Eixample.

<sup>70</sup> El pont al carrer de Bac de Roda, al districte de Sant Martí, ideat per l’arquitecte valencià Santiago Calatrava ha estat l’escenari d’espots televisius, entre d’altres, de marques d’automòbils.

<sup>71</sup> La plaça dels Àngels al districte de Ciutat Vella, emmarcada pel MACBA i el Convent que dona nom a la plaça, ha estat també escenari d’enregistrament d’espots televisius.



*“La ciudad como superposición de fragmentos seleccionados por el mercado no es más que una aglomeración de partes que se quieren diferentes y que no buscan formar una entidad nueva, clara o reconocible. Las diferencias entre los fragmentos son meras apariencias, ya que todos se han seleccionado a partir de un mismo discurso y de una misma lógica: la vida es consumo y el ciudadano ha cambiado su estatuto y derecho civil por uno comercial, el del consumidor...”*

Un turisme i una relació de consum amb la ciutat, també per part dels residents, que en algunes àrees de la ciutat ha ocasionat soroll i augment de preus i que, com hem vist, de 1986 a 2010 veu multiplicar per 10 el nombre de visitants: de 700.000 a més de 7.000.000. Aquestes tensions entre la vida ciutadana i l'impacte turístic i de les activitats d'oci s'han relativitzat, en determinats moments, a causa de la crisi econòmica<sup>72</sup>. Sobretot a causa del reconeixement ciutadà de la seva aportació econòmica a la ciutat<sup>73</sup>.

Un dels riscos en l'abús de la imatge i l'arquitectura com a reclam per atraure visitants és que poden **banalitzar la ciutat**. Les ciutats poden perdre el seu caràcter distintiu a causa de l'homogeneïtzació paisatgística i comercial. Els estudis sobre “**urbanalització**” ho testimonien (Muñoz, 2004). La ciutat aparador permet l'afluència de turistes amb pautes de consum similars (Ward, 1998).

Tot plegat pot conduir a la creació **d'un entorn internacional no diferenciat**, comú al d'altres ciutats globals: els centres urbans són ocupats pels mateixos serveis i establiments de marques comercials internacionals. Llurs omnipresents logotipus i productes conformen una cultura urbana global que s'expressa amb estils de vida estandaritzats.

La lògica de la ciutat com a espai de convivència, on hi ha “un altre”, “un diferent” s'afebliria. Les idees de **ciutat segura i pel consum**, una lògica mercantil, s'associarien per afeblir la concepció de la ciutat i dels seus espais com a llocs de convivència, de vida social i ciutadana al marge de les activitats de mercat (Muixí, 2004). L'espai públic es veuria molt influït doncs, per a les activitats econòmiques i per la petjada de marques empresarials en determinats carrers i àrees urbanes<sup>74</sup>.

Barcelona no ha estat aliena -com altres grans urbs internacionals- a aquests processos, encara que durant les dues dècades que transcorren entre 1990 i l'any 2010 ha cultivat estratègies distintives de capitalitat basades en l'esport, la pau, la sostenibilitat i la diversitat en els esdeveniments 92-04. Una estratègia que també respon a l'emprenedoria de la societat civil.

---

<sup>72</sup> Notícia de premsa. Sanz, R. M. (2011).

**Font:**<http://www.elperiodico.cat/ca/noticias/barcelona/nou-cada-barcelonins-veuen-amb-bons-ulls-turisme-1165670>

<sup>73</sup>Tot i que a barris com la Barceloneta i la Sagrada Família, des del moviment veïnal als grups de la nova esquerra urbana s'han manifestat davant la massificació turística i els problemes de convivència.

<sup>74</sup>Com ara la presència de Telefònica a la zona Fòrum, amb el seu gratacels seu i amb l'àrea destinada a la divisió de telefonia mòbil de la companyia.



Durant la dècada del 2000 es van produir manifestacions, de referència, com la produïda contra la invasió militar d'Iraq, i d'altres manifestacions altermundialistes; i la ciutat es beneficià de la capitalitat euromediterrània i esportiva: foren un conjunt de fets i esdeveniments que li aportarien singularitat. En el mateix sentit, la voluntat de ser seu i d'organitzar els Jocs Olímpics havien estat vistos per l'alcalde Pasqual Maragall com una ocasió per "trencar uniformitats"<sup>75</sup>.

Diferents canvis sociològics, polítics, en l'estil de lideratge i en l'impacte turístic, comporten des del punt de vista del projecte i de la comunicació municipal el retorn al valor de la qualitat de vida i als barris.

Després dels esdeveniments hi ha un retorn al valor ciutadà de gaudir dels espais verds propers, d'espais infantils, d'escoles, d'escoles bressol, d'ambulatoris, d'equipaments cívics i culturals de proximitat, de millors serveis personals, de residències per a les persones grans, de centres de dia, de biblioteques, entre d'altres.

A banda d'aquesta dimensió social, es busca a més l'impuls econòmic de la ciutat, als negocis i als sectors emergents com veiem a continuació en el cartell relatiu a les noves oportunitats que Barcelona, el districte 22@ i el sector de la construcció proporcionen.

**Figura 22.** Cartell de la campanya "Barcelona batega!" sobre el districte 22@ i les noves oportunitats laborals.



**Font:** Ajuntament de Barcelona, (2011, p. 53).

En tot cas i segons una publicació de l'Ajuntament de Barcelona, després del Fòrum hi ha un moment de dificultat en l'ànim col·lectiu que calia superar. Un repte per a la comunicació del govern barceloní. ( Ajuntament de Barcelona, 2011, pàg. 25):

---

<sup>75</sup>Expressat per l'alcalde en el seu discurs sobre l'Estat de la Ciutat de l'any 1987.

*“Passat el Fòrum, Barcelona perd una mica de pistonada. Com a d'altres ciutats, apareix el turisme massiu, creix la immigració, l'habitatge s'encareix, augmenta la sensació d'inseguretat. Barcelona és una ciutat envejada i model d'èxit des de l'exterior, però viscuda amb dificultats per la seva ciutadania. Es produeix un cert desenamorament. Calia tornar-nos a engrescar. Calia trobar el missatge d'una ciutat que malgrat els canvis segueix tenint un bon motor i un magnífic fons”.*

**Quant el turisme**, en el mandat 2007-2011 l'elaboració del Pla de Turisme de la Ciutat topa amb dues visions d'aquest sector. Per al govern, i especialment per al soci minoritari, ICV-EUiA, cal un model turístic diversificat, de qualitat, que no es basi en un “neoliberalisme turístic” com el defineix un persona entrevistada en el marc del treball de camp. Es plantegen qüestions com ara la taxa turística:

*“la ciutat no pot pagar l'ús de la ciutat dels visitants, mentre els beneficis van a parar als hotelers i restauradors”.*

Apareixen dues visions del fenomen turístic:

- a) com a negoci (hotelers, Barcelona Turisme, etc.).
- b) com a matèria a ordenar amb visió de conjunt.

Finalment, el Pla Turístic resultant acabarà per no integrar les dues visions i es formalitzarà en sengles documents.

D'altra banda, la recerca d'un discurs de ciutat es posa en valor preferent, especialment, dins de l'estratègia municipal des que l'agost de 2006, Jordi Hereu i el seu equip assumeixen l'alcaldia. Tindrà una expressió publicitària, d'eslògan i d'imatge en la campanya **“Tu bategues, Barcelona Batega”**<sup>76</sup>, difosa entre l'octubre de 2005 i el mes de març de 2007. I, sobretot, en la campanya **“Visca Barcelona”** difosa entre juny de 2008 i juny de 2011.

Aquesta darrera campanya és justificada pel departament d'imatge municipal, en els següents termes, amb el focus posat en els residents (Ajuntament de Barcelona, 2011, pàg. 69):

*“Juny de 2008. Jordi Hereu inicia el seu mandat com alcalde al capdavant d'un equip que vol estar més que mai a prop de la gent. Fets com la sequera, els problemes amb els trens de rodalies o els talls de llum per manca d'inversions a la xarxa elèctrica projecten una imatge de ciutat que no agrada als barcelonins... Es convoca un concurs on es presenten algunes de les millors agències de publicitat de la ciutat. Triomfa el missatge ciutadà **Visca Barcelona!** Una campanya positiva que parla en primera persona. Que dona veu a tot el ventall de la societat, petits i grans, crítics i entusiastes, des de Sarrià al Raval. Innovadora en l'estratègia de mitjans: apareix als suports tradicionals amb formats nous, però també a les xarxes socials, internet.*

---

<sup>76</sup> Aquesta campanya assolí una notorietat del 47,3%, una valoració del 78,8% i una acceptació del 76,7% (Ajuntament de Barcelona, 2011, p. 27).

*Malgrat les crítiques que va rebre des d'alguns sectors de la societat, el **Visca Barcelona!** Ha estat una de les campanyes amb més notorietat i acceptació des de l'any 2000*".

Es volia posar de relleu que viure a la ciutat, malgrat les incomoditats que podia suposar l'increment general de preus, la inseguretat, l'augment dels preus de l'habitatge, el soroll a les àrees centrals, etc., ofereix oportunitats, serveis, espais públics i culturals de tota mena. Allò que Borja (2012) anomena **salari ciutadà o indirecte** com a retorn social de les plusvàlues que genera una ciutat.

El lema invoca la "**pàtria ciutat**", un sentiment d'orgull que Manuel Delgado entén com a construcció del treball d'imatge municipal<sup>77</sup>. La campanya també s'adreça a les persones que Florida (2008) anomena "classe creativa", nous residents que atresoren talent i que han vingut atrets per les noves indústries i els sectors emergents.

En el període posterior al 2004, hem vist com es reforça la ciutat de negocis, la implantació de seus corporatives i com avancen les activitats d'innovació. Els professionals, homes de negocis, personal investigador, també els turistes que arriben demanen un clima de seguretat i de qualitat de vida. La classe creativa valora els intangibles d'una ciutat amb bones escoles, amb espais verds i serveis públics, on poder desenvolupar una vida familiar i personal fructífera (Florida, 2008). Les campanyes "**Barcelona batega, tu bategues**" i "**Visca Barcelona**" s'adrecen a respondre a aquesta necessitat.

**Figura 23.** Cartell de la campanya "**Tu bategues, Barcelona batega!**"



Font: Google Imatges.

La ciutat que rep visitants, congressistes i activitat de negocis impulsa el comerç com a activitat complementària. La campanya "**Barcelona, la millor botiga del món**", arribà l'any 2010 a la seva 14a edició. S'orienta a reconèixer les millors iniciatives empresarials, els millors professionals coneixedors del comerç de la ciutat, els millors establiments comercials i les bones iniciatives als mercats, entre d'altres. Travessa els tres períodes estudiats i reconeix la qualitat del sector comercial de la ciutat com a promoció per als clients.

---

<sup>77</sup> La cultura de Barcelona entesa com a **modernitat, desenvolupament econòmic, innovació, emprenedoria, dimensió social, tradició arquitectònica, urbanística i obertura al món, esdevenen relat comú. Podem afirmar que els Jocs concreten com a esdeveniment aquesta cultura barcelonina, i l'alcalde Maragall, com a líder barceloní, la representa.**

**Figura 24.** Cartell dels premis 2011 “Barcelona, la millor botiga del món”.



Font: Google Imatges.

**Els efectes socioeconòmics de l'èxit internacional, i d'altres d'associats, fan minvar la bona relació del govern de la ciutat amb els barcelonins i les barcelonines**, sobretot abans de la crisi econòmica iniciada l'any 2008. Amb la campanya “**Visca Barcelona**” es pretenia generar il·lusió i contrarestar aquests efectes posant en valor per als residents l'esforç inversor públic i privat. Per a l'equip de govern<sup>78</sup> no tenia sentit que el projecte Barcelona fos referencial a l'exterior i veiés afeblit el suport entre els propis ciutadans i ciutadanes.

Alguns processos de gentrificació, derivats de la condició de ciutat global, havien deteriorat la relació dels barcelonins i barcelonines amb la seva ciutat, a banda de debilitar la relació entre govern municipal i la ciutadania<sup>79</sup>. Una relació en la que intervenen variables com ara: la satisfacció ciutadana amb la política i la gestió local, i la desafecció d'índole més general que afecta a d'altres nivells de govern. Aquests vincles s'haurien anat afeblint especialment des de la dècada del 2000 i, sobretot, després de la celebració del Fòrum.

**Figura 25.** Logotipus de la campanya “Visca Barcelona!”.



Font: Google Imatges.

---

<sup>78</sup> Paga la pena recordar que des de 1979, el PSC havia encapçalat l'alcaldia.

<sup>79</sup> El polític Dani Rodrik expressa la necessitat de “salvar” una parella de conceptes per superar el trilema **Globalització, Democràcia i Sobirania**. A escala local, d'una gran urbs internacional, es fa evident en els problemes entre grups socials i territoris d'una ciutat la necessitat de comptar amb instruments de “sobirania local” per poder resistir la globalització i mantenir projecte i mètode democràtic local.

**Des de 2004, l'impuls econòmic i de promoció compta amb una important presència d'actors socials que sumen el seu propi èxit a la imatge de la ciutat.** En el camp de l'esport, un àmbit en què la ciutat excel·leix, els triomfs esportius a l'Estat i internacionals del **FC Barcelona** ajuden a difondre la imatge de la ciutat.

Especialment des de l'any 2007, amb l'entrenador Josep Guardiola, es multiplicaren els èxits esportius del club. Valors com el treball en equip i la solidaritat s'han associat al primer equip del club i a la seva marca. La samarreta del primer equip ha lluït la publicitat d'UNICEF i ha multiplicat així els seguidors i el seu ressò mundial, associant la seva imatge i la de la ciutat a aquests valors postmaterials.

L'ampli ressò internacional dels seus triomfs esportius, i el seu prestigi en relació als valors descrits, ha fet que el govern espanyol, com ja ho havia fet amb el Reial Madrid Club de Futbol, volgués signar amb el Barça un acord de promoció internacional del turisme de l'Estat.

Entre d'altres, l'atractiu i l'interès que desperta el Barça queda reflectit pel fet que el Museu del Futbol Club Barcelona sigui el més visitat de la ciutat i de Catalunya amb dades de l'any 2007. Segons dades d'aquest any del Departament de Cultura i Mitjans Audiovisuals de la Generalitat de Catalunya, entre els quatre primers museus visitats a tot Catalunya, n'hi trobem tres de barcelonins, tal i com mostra la següent taula:

**Taula 2.** Museus més visitats a Catalunya (2007). Per nombre de visitants. *En milions.*

Museus	Nombre de visites
Museu del Futbol Club Barcelona	1.397.306
Museu Picasso	1.137.306
Fundació Joan Miró	1.045.538
Museu Dalí (Figueres, Púbol i Portlligat)	1.302.347

**Font:** Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura i Mitjans Audiovisuals<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup>**Font:** <http://www10.gencat.cat/gencat/AppJava/cat/actualitat2/2008/8051623milionsdevisitantsalsmuseus.jsp>

D'altra banda i com a elements afegits d'imatge i de marca, el prestigi de la cuina catalana i el pes del sector agroalimentari ha fet que proliferin restaurants que figuren a prestigioses guies gastronòmiques internacionals com ara la Guia Michelin. Són establiments regentats per cuiners de renom internacional com Ferran Adrià i Carme Ruscalleda. L'alcalde Hereu va promoure una trobada amb aquests professionals per reforçar la marca gastronòmica de la ciutat i l'atractivitat del sector de la restauració. Un sector a sumar a la cultura, l'esport, la salut, l'ensenyament universitari, el disseny i la moda com a ciutat postindustrial i internacional<sup>81</sup>.

#### 2.1.4. Conclusions de l'ús de la imatge com a eina de màrqueting.

En aquest apartat, hem destacat com després de l'èxit organitzatiu i esportiu dels Jocs Olímpics arribà el moment de treure profit econòmic de l'esforç realitzat. Es dissenyà una campanya internacional de premsa, en perspectiva externa, i es publicaren eslògans per a l'audiència interna que reforçaren l'orgull ciutadà.

La pròpia ciutat, compresa en l'eslògan "**Barcelona més que mai**", va ser la veritable i reivindicada guanyadora de la cita olímpica i se situà en un moment òptim. L'èxit d'imatge esdevingué un revulsiu per a la millora dels indicadors i de la projecció econòmica de la ciutat, que de retruc n'estengué els beneficis.

Els Jocs havien estat un èxit tant en els resultats esportius, com en l'organització de l'esdeveniment i en la transformació urbana. Aquest triple èxit convertiria la cita olímpica en un esdeveniment bandera, en un dels pilars de la nova marca de la ciutat, de l'impuls turístic i del posterior creixement dels negocis.

---

<sup>81</sup> En el sector de la moda, Barcelona ja havia excel·lit en l'alta costura amb dissenyadors com Pertegaz i Balenciaga. Avui empreses exportadores com ara Custo Barcelona, o Mango -propietat de l'empresari turc-català, Isaac Andik-, situen Barcelona com a marca i enclau de disseny en la roba. D'altres empreses com Munich, fabricant de sabates informals d'estil urbà també contribueixen a reforçar aquesta marca. Barcelona va albergar durant la dècada dels anys 2000 el Saló de Moda Urbana *Bread and Butter* que posteriorment es traslladaria a Berlín.

En el camp dels serveis i el turisme sanitari, molts pacients d'alt poder adquisitiu de tot l'Estat i del món vénen a visitar-se i a operar-se a les clíniques privades de la ciutat com ara l'Institut Dexeus, i les clíniques Sant Jordi, Quirón i Teknon, entre d'altres. El fet que dirigents internacionals, com l'expresident rus Boris Ieltsin, hagin estat intervinguts quirúrgicament a la ciutat ha tingut ressò periodístic i ha contribuït a reforçar-ne la marca sanitària.

En el camp universitari, Barcelona és seu d'escoles de negocis de prestigi internacional com ESADE i IESE i d'Universitats com les de Barcelona (UB), Ramon Llull, Internacional de Catalunya, Pompeu Fabra (Campus d'Excel·lència Internacional), etc. Dins de l'Àrea metropolitana el campus de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) completa l'oferta. A l'estiu l'oferta d'estudis internacionals arrela amb fórmules com la de la Universitat de Barcelona International Summer School (UBISS).

Per concentrar tot l'esforç i treure profit d'aquesta xarxa d'universitats públiques i privades, amb el suport de l'Ajuntament i de la Generalitat, s'ha creat l'associació **Barcelona Centre Universitari (BCU)**. A la ciutat, 196.000 estudiants universitaris són una expressió significativa de l'atracció dels centres existents.

Després i en paral·lel a la internacionalització, la societat barcelonina i catalana a finals dels anys 90 s'anirà fragmentant. Serà més difícil construir els grans acords i conciliar els interessos públics i privats. La comunicació municipal es presenta com un mecanisme de participació ciutadana; un succedani del primer impuls democràtic de la descentralització política en districtes de l'any 1987.

Segons un actor entrevistat:

*“A mesura que ens allunyem dels Jocs, el màrqueting de la ciutat, les seves campanyes d'imatge mostren més allunyament entre el relat i la realitat”.*

La imatge adreçada a la ciutadania perd eficàcia. Resulta menys convincent en la mesura que la visió de la transformació urbana com a joc de suma positiva trobà més obstacles, sobretot en iniciar els 2000. Serà un moment en el que moltes operacions urbanístiques tenen lloc sobre sòl privat. En aquestes operacions el poder públic local només actuarà de regulador.

## **2.2. Organització d'esdeveniments esportius, culturals i econòmics.**

Aquests esdeveniments permeten atraure visitants i rebre inversions públiques i privades (Venturi, 1994) en benefici de residents, visitants i inversors. S'analitza en aquest cas, la celebració de Jocs Olímpics i d'altres campionats esportius<sup>82</sup>, a més de fires i esdeveniments culturals, i en darrer terme de salons de diferents sectors industrials i econòmics com els que organitza Fira de Barcelona.

Esdeveniments que necessiten del bon engranatge dels diferents sistemes i espais urbans, com el transport públic, els hotels, l'oci, la qualitat dels espais públics, la seguretat, el civisme i la bona convivència als carrers, la neteja de la via pública, etc. Esdeveniments que tenen diferents objectius tant d'índole interna, transformació urbana, com a la vegada d'impuls econòmic.

Cal destacar en el context dels tres instruments de màrqueting territorial estudiats en la present recerca, que **els grans esdeveniments han estat eix central de la promoció de Barcelona**. Han actuat, històricament, com una plataforma de llançament internacional de la ciutat, i com a pretext per conjuntar i posar al servei d'un objectiu comú, un destacat flux d'energies i d'inversió pública i privada.

---

<sup>82</sup> Europeus i mundials.



Un gran esdeveniment<sup>83</sup> com els que va organitzar la ciutat l'any 1992 i l'any 2004, el podem definir com un fenomen social, esportiu o cultural celebrat a una ciutat i assolit després d'un procés competitiu davant d'altres candidatures, sota la supervisió d'un organisme internacional.

Centrarem el criteri de classificació d'aquest apartat en els dos principals esdeveniments celebrats i en un tercer moment de reflexió i nou impuls:

- a) La consecució, organització i celebració dels Jocs Olímpics d'Estiu de 1992.
- b) La concepció, organització i celebració del Fòrum Universal de les Cultures de 2004.
- c) La reflexió estratègica sobre els esdeveniments i la recerca de noves fites organitzatives de caràcter econòmic, tecnològic i esportiu fins l'any 2010.

D'altra banda, tindrem en compte si els objectius i resultats s'adrecen, de manera prioritària, als residents (**audiència interna**), o bé també s'adrecen als visitants i inversors (**audiència externa**).

---

<sup>83</sup> Un gran esdeveniment té una dimensió mundial o internacional en termes dels membres participants i de la projecció. I requereix de grans inversions per construir infraestructures culturals, tecnològiques, esportives i urbanes (residencials, de transport, d'espais i equipaments públics, etc.), per poder celebrar l'esdeveniment dins un període que oscil·la des d'uns dies fins a mesos (Xurigué, 2006).

Altres característiques definidores d'un gran esdeveniment, com els organitzats a Barcelona l'any 1992 i 2004, són:

- a) La presència d'un clara data límit obliga a mobilitzar recursos i a cooperar entre administracions.
- b) La necessitat d'una major quantitat de recursos legals, econòmics i humans respecte dels projectes convencionals per organitzar els grans esdeveniments- i el seu "efecte finestra", permeten mostrar al món el desenvolupament econòmic, l'especificitat cultural d'un territori, entre d'altres i desvetllar l'interès i la implicació de diferents nivells de govern.
- c) L'efecte propagandístic de la imatge internacional, la sincronia operativa necessària de totes les administracions en la data fixa de l'esdeveniment, la sensibilització del sector privat i la seva voluntat per col·laborar "en un moment històric per a la comunitat", i la complicitat social que les autoritats locals sàpiguen desvetllar en la comunitat local, són condicions contextuais òptimes per emprendre grans operacions de transformació urbana.



### 2.2.1. Preparació i organització dels Jocs Olímpics de 1992:

*"La primera medalla dels Jocs és una nova ciutat<sup>84</sup>".*

Ja hem aportat diferents apunts sobre aquest esdeveniment. S'ha destacat en apartats anteriors com aquest marca el projecte Barcelona dels anys 1990 i fins a la meitat de la dècada dels 2000. Els resultats esportius, econòmics i la transformació urbana fan d'aquest esdeveniment **un veritable emblema fundacional de la nova Barcelona**.

Els Jocs en conjunt, han esdevingut, en si mateixos, una de les millors "campanyes" d'imatge i de màrqueting de la ciutat. Els milions de teleespectadors de tot el món que van seguir les cerimònies d'inauguració i de comiat ho testimonien. Igualment, l'impacte dels Jocs i de la transformació urbana, present a les capçaleres dels diaris, revistes i televisions de tot el món van esdevenir un rellevant revulsiu turístic. I la ciutadania va poder gaudir i fer-se seva la millora tangible en els espais, infraestructures i els equipaments públics, entre d'altres.

Els Jocs i tota la mirada d'imatge, logotipus, creacions musicals i audiovisuals que els van acompanyar en la seva bona organització van esdevenir un pilar en la construcció del "patriotisme barceloní" dels darrers anys 80 i dels anys 90 en endavant.

Pel que fa al tractament mediàtic dels Jocs Olímpics en general, i la seva influència en la construcció de la percepció ciutadana de l'esdeveniment, Botella (1995) assenyala que la premsa especialitzada va "inflar el globus olímpic". La premsa es va contagiar del clima positiu i optimista que generava l'esdeveniment en la ciutadania. Excepte quan hi havia errors greus en l'organització, la crítica acostumava a ser positiva. Els superlatius i els elogis unànimes foren la nota predominant. L'actitud i el paper dels mitjans de comunicació estaven impregnats de la percepció de joc de suma positiva que acompanyava les Olimpíades.

Segons (Moragas, Rivenburgh i García, 1995), el tractament televisiu dels Jocs a nivell internacional se centrà en:

- a) La retransmissió de les cerimònies d'obertura i clausura.
- b) L'anàlisi de manifestacions populars i tradicionals de la cultura catalana (castellers).
- c) La cultura espanyola.
- d) Les relacions entre Barcelona i Madrid.
- e) La mediterraneïtat.
- f) La identitat europea (recurs a l'Himne de l'Alegria).

---

<sup>84</sup> Titular de The Washington Post (25-04-1992) a Ladrón de Guevara i altres (1995).

g) I les relacions entre Catalunya i Espanya.

Els comentaris sobre la ciutat físicament renovada, en canvi, se centraren per a la televisió internacional i durant les cerimònies olímpiques en les instal·lacions esportives (Moragas, Rivenburgh i García, 1995).

Una mirada detallada a la premsa escrita permetia copsar amb major exactitud la percepció de la transformació urbana de Barcelona. L'observació aleatòria d'alguns titulars de la premsa internacional de l'època, entorn els Jocs com a motor de la renovació urbana, permet copsar la imatge positiva que la renovació va produir (Ladrón de Guevara i altres, 1995).

La imatge positiva de la "nova ciutat" era expressada en titulars de la premsa internacional com els que a continuació es relacionen i va contribuir a fer de Barcelona una destinació turística capdavantera a Europa, als Estats Units i a d'altres àrees del món. En aquest sentit, la ciutat va passar de 1986 a 2006, de ser receptora de 700.000 visitants a rebren 7.000.000:

*The Times, (24-07-92):*

*"Barcelona, la capital de Catalunya, està celebrant un renaixement".*

*The Wall Street Journal, (21-07-92):*

*"A Barcelona els Jocs Olímpics han estat utilitzats com a motor de rejuveniment urbà".*

L'abans i el després de la ciutat es remarca en diversos titulars. Amb els Jocs es fa possible superar el retard de varies dècades que acumulava Barcelona en relació a d'altres ciutats europees i de tot el món. Un retard originat en el franquisme i superat amb l'impuls del nou període democràtic que en el cas municipal, i amb els Jocs, permeté a la vegada reforçar la legitimitat de la nova etapa.

En el mateix article a *The Wall Street Journal* es deia:

*"Els ambiciosos urbanistes de Barcelona han aprofitat l'ocasió oferta pels Jocs Olímpics com molt poques ciutats ho han fet, potser com cap ciutat tornarà a fer-ho mai més".*

The Washington Post, (25-04-92), en la mateixa direcció d'elogiar la transformació de Barcelona, afirmava:

*"La primera medalla dels Jocs és una nova ciutat".*

i The Guardian. (16-07-92) encapçalava un article amb el significatiu:

*“Homenatge a la planificació catalana”.*

En aquest darrer titular, la bona organització dels Jocs i la percepció de la bona gestió pública que havia fet possible la transformació urbana rebia un elogi del rotatiu anglès.

Cal expressar que les relacions intergovernamentals foren fluïdes, encara que no estigueren exemptes de tensions entre l'Ajuntament i d'altres institucions (com ara amb l'Estat, després de la mala experiència de la inauguració de l'Estadi Olímpic el 1989, o amb la Generalitat de Catalunya en relació al Pla d'Hotels o al projecte de prolongació del metro a la muntanya de Montjuïc). No obstant i en conjunt, la col·laboració entre els diferents nivells de govern va contribuir a l'èxit de l'esdeveniment (Pasqual, Serrano i Trillas, 2011) i a projectar al món una imatge d'eficàcia del sector públic a l'Estat.

Els Jocs de 1992, doncs, no foren només un revulsiu per la imatge de Barcelona, sinó que contribuïren també a consolidar la imatge de la nova Espanya democràtica. L'Estat havia aconseguit l'ingrés a les Comunitats Europees el 1986 i, el mateix 1992, organitzava una Exposició Universal a Sevilla i els actes del Vè centenari del “descobriment” d'Amèrica.

Quant a les Olimpíades de Barcelona, les noves instal·lacions, edificis i infraestructures convertien la ciutat en un escenari reproduït a revistes i diaris dels cinc continents; en una de les ciutats més fotografiades del món. **El fluxe d'informació i imatges de Barcelona estava creant una realitat paral·lela a la ciutat quotidiana, viscuda pels veïns i veïnes.**

L'esdeveniment fou una eina de promoció interna molt valuosa -ja s'ha referit la percepció estesa de beneficis entre els diferents grups socials i territoris- i una poderosa eina de promoció internacional. Una inversió en la marca de la ciutat que, segons algunes interpretacions crítiques fetes des de la ciutat, tingué un **impacte econòmic immediat menor** de l'esperat. Especialment, respecte de l'activitat de la construcció, dels serveis i de la creació total de llocs de treball, malgrat els positius efectes generals produïts per l'esdeveniment.

### **2.2.2. Després del salt olímpic, l'impuls controvertit al Fòrum.**

Hem deixat palès com després dels Jocs de 1992, l'Ajuntament tracta de mantenir l'impuls olímpic i revertir-l'ho en la prosperitat econòmica amb campanyes a la premsa internacional, a més de campanyes d'imatge internes. Després de l'intent fallit d'assolir la capitalitat cultural europea de 2001 i de la posterior recerca d'un nou esdeveniment d'invenió pròpia -sobre l'aigua o el cinema-, sorgeix la idea del Fòrum Universal de les Cultures.

El Fòrum 2004 no va assolir els resultats esperats quant a la satisfacció ciutadana i la repercussió internacional de l'esdeveniment, com si en canvi els van assolir els Jocs. Entre d'altres factors explicatius d'aquest fet, l'esdeveniment de 2004 no va ser percebut per la ciutadania com un revulsiu de transformació urbana i de millora de la qualitat de vida ciutadana (en la mobilitat i la bellesa del paisatge urbà, entre d'altres). I no es va produir complicitat emocional amb l'esdeveniment.

La transformació de 2004 en relació al 1992 va tenir més dificultats per ser percebuda com a benefici de ciutat. Per contra, segons diferents actors socials produí una percepció de fort desenvolupament immobiliari. Aquesta percepció s'estengué, tot i els esforços de les campanyes i accions municipals d'imatge, referides anteriorment, per invertir-la.

Aquests fets units a la dificultat ciutadana d'entendre un esdeveniment de naturalesa intel·lectual, van contribuir a incrementar el distanciament de la població amb el Fòrum, així com van dificultar que es produís una arribada més nombrosa de visitants. L'impacte sobre l'audiència externa, visitants i mitjans de comunicació internacionals, fou també menor de l'esperat.

Desgranem a continuació, d'altres causes que conduïren als controvertits resultats del Fòrum Universal de les Cultures 2004, en perspectiva de la ciutadania, dels visitants i dels inversors.

Una primera qüestió ens duu a esmentar la desconexió entre la ciutadania i l'esdeveniment. Desconexió motivada per aspectes com ara l'obligatorietat de pagament d'entrades per accedir al recinte. En aquest sentit, l'alcalde Clos, posava en evidència, al seu parer, un fals debat sobre aquesta qüestió i asseverava:

*"...El fet de cobrar una entrada és demanar un gest de contribució i de solidaritat per a l'oferta que s'ha gaudit. Les coses tenen el seu valor i el seu preu. El que passa és que des del primer moment hi ha hagut un moviment, políticament pervers, que era demanar la gratuïtat i després dir:*

*"Com no és gratuït, no hi vaig". I el preu que es demanava pel Fòrum era d'una mitjana de 16 euros i si hi havia persones i col·lectius que no podien afrontar la despesa, hi havia suficients mecanismes com les entrades a disposició de les entitats. Jo crec que el preu de les entrades ha estat un fals debat. Un dels elements d'una subtil campanya contra el Fòrum<sup>85</sup>".*

L'historiador Andreu Mayayo en canvi, a propòsit d'aquesta mateix tema posa de manifest el següent:

---

<sup>85</sup> **Font:** Blanca Cia, "Balance Fòrum de Barcelona", entrevista a Joan Clos, El País, Catalunya, 26/09/04, p. 6.

*“A diferència dels Jocs Olímpics, la inversió queda reduïda en un espai limitat i finançada principalment, a través de la doble imposició als ciutadans metropolitans: els impostos i el pagament de les entrades<sup>86</sup>”.*

En relació a les crítiques per la desconexió entre el recinte i la ciutadania, Mayayo denuncià l'existència d'un:

*“despotisme progressista incapaç de connectar amb les necessitats i anhels de la nova ciutadania<sup>87</sup>”.*

Apareix en aquest punt, la crítica a la dificultat que el govern municipal no atengués de manera suficient les diferents opinions de la ciutadania, de les entitats i dels moviments socials. El lideratge visionari, més característic de l'etapa olímpica, deixà pas a un lideratge municipal més tècnic i planificador, de tipus gerencial (Brugué i Vallès, 2002; Xurigué, 2006).

Quant a les relacions entre el Fòrum 2004, la ciutadania i el moviment veïnal, la Confederació d'Associacions de Veïns de Catalunya (CONFAVC), principal organització del moviment veïnal català, patí una divisió interna pel que fa al seu suport a l'esdeveniment. Una divisió que s'escenificà de manera clara durant la celebració de la seva 19a Assemblea General (Xurigué, 2006).

En aquella ocasió, la Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona (FAVB) va presentar un text crític, que fou replicat per un text de suport a l'esdeveniment presentat per l'AAVV del barri de Sistralls a Badalona. Després del debat i en la votació final, la proposta de la FAVB va rebre 43 vots a favor, dos en contra i 32 abstencions. La proposta de l'AAVV de Sistralls va obtenir, en canvi, 29 vots a favor, 17 en contra i 35 abstencions. El següent titular periodístic il·lustra la situació produïda a l'assemblea veïnal:

*“El apoyo al Fórum 2004 divide a las asociaciones de vecinos de Cataluña<sup>88</sup>”.*

Respecte d'altres aspectes que influeixen en el balanç social i ciutadà del Fòrum quant a la seva durada, en primer lloc i com a exercici d'autocrítica, l'alcalde Clos afirmà que l'esdeveniment s'hagués pogut reduir a tres mesos i no celebrar-se en el format cronològic en el que va tenir lloc: amb una durada de Sant Jordi a La Mercè<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> Andreu Mayayo, “El Fòrum de les vanitats”, El Periódico, 3/06/04, p. 6.

<sup>87</sup> Ídem. op. cit.

<sup>88</sup> Francesc Peirón, La Vanguardia, 1/03/04.

<sup>89</sup> Entrevista a Joan Clos, per Blanca Cia, El País, Catalunya, 26/09/04. p.6.

Pel que fa als continguts, en segon lloc, l'historiador Andreu Mayayo denuncià **la trivialització del eixos del Fòrum: diversitat cultural, sostenibilitat i cultura de la pau**. Al seu parer, mentre el Fòrum s'havia gestat i desenvolupat en el context d'una bombolla virtual mediàtica amb la complicitat dels mitjans de comunicació de masses, els arguments crítics, altrament, havien estat condemnats al silenci.

A més i segons Mayayo, **la pluralitat ideològica de les** administracions públiques, responsables d'organitzar l'esdeveniment, havia impedit una definició potent i eficaç de la idea de Fòrum<sup>90</sup>. Aquesta mateixa ambigüitat en la definició dels continguts del Fòrum, havia estat la causa per la que no reeixí.

D'altra banda, en el camp de les valoracions que aprovaren l'esdeveniment, Oriol Bohigas qualificà el Fòrum d'esdeveniment positiu **“amb resultats finals puntuals, fins i tot brillants”**. Per argumentar la seva opinió, en primer lloc, va esmentar en el capítol dels encerts, l'apartat dels “Diàlegs”.

Segons Bohigas, globalment, havien mantingut la qualitat i s'havien adequat a la temàtica anunciada pel Fòrum en la seva programació. Considerava, que una vegada celebrat el Fòrum, els temes principals que abordava s'havien fet espai propi en l'opinió pública. Des del punt de vista de la capacitat de conscienciació ciutadana del Fòrum, l'arquitecte observa:

*“El públic, amb més o menys compromís, ha sortit del Fòrum amb unes preocupacions una mica diferents de les que mostren els visitants a una fira de mostres o a un parc temàtic, els dos models amb els quals, pejorativament, se sol comparar el Fòrum”.*

Des de l'anàlisi dels continguts del Fòrum, l'antropòleg Manuel Delgado i l'activista social Francesc Tubau, addueixen com un dels factors que van dificultar-ne l'èxit, les contradiccions internes en els continguts. Segueixen la línia argumental de l'historiador Andreu Mayayo. Delgado i Tubau assenyalen la contradicció entre els objectius de continguts i els continguts reals. Una contradicció aguditzada, com hem vist, per les diferents posicions ideològiques dels tres governs (Ajuntament, amb alcaldia socialista; Generalitat, encapçalada per CiU; i Estat, governat pel PP). Aquestes diferències ideològiques van provocar polèmica i allunyament ciutadà respecte de l'esdeveniment.

**Pel cas de la Diversitat**, segons Delgado (2005, pp. 77-80), la definició del problema no era adequada: no és la diversitat sinó les desigualtats el repte que afrontem. En aquest sentit afirma:

*“El problema de la immigració no és el de si podem o no conviure amb la diferència, sinó si podem conviure o no amb l'espectacle esfereïdor de l'explotació humana massiva indispensable per a l'actual model de desenvolupament econòmic...”. I, “el paper de les institucions de poder amb relació a aquest desplaçament estratègic del conflicte social de la classe a la cultura és estratègic”.*

---

<sup>90</sup> Una de les persones entrevistades coincideix amb aquest diagnòstic.

**Quant al segon eix, la sostenibilitat,** Delgado (2005) afirma:

*“amb unes iniciatives urbanístiques i arquitectòniques com les que resumien els projectes Diagonal-Mar, Glòries o 22@, que podien ser qualsevol cosa menys exemples de sensibilitat ecològica, fets com aquests estaven de concessions al consumisme compulsiu de masses, al malbaratament d’energies no renovables o als interessos de grans multinacionals tecnològiques i financeres...”.*

Respecte de **l’eix de la pau**, Tubau, portaveu de la plataforma cívica i pacifista **Aturem la Guerra**, desgranava alguns dels greuges dels moviments socials pacifistes i antimilitaristes crítics amb el Fòrum:

*“El Fòrum de les Cultures 2004 no se cuestiona las políticas militaristas, ni tampoco cuestiona la existencia de bloques militares, ni la industria armamentística, no critica que el Gobierno español venda armas. Un Fórum auténtico sería el que mantuviera una política crítica hacia la venta de armas y se posicionara claramente con las organizaciones no gubernamentales que denuncian cuestiones como las de la eliminación de las minas antipersona, un Fórum que exigiera responsabilidades hacia los que han hecho esta guerra o que se implicara para que Estados Unidos firmara la declaración de Kyoto o la del Tribunal Penal Internacional. Si el Fórum tomara decisiones en este sentido, mucha gente lo vería de otra manera”.*

Prement ara en consideració l’impacte en els mitjans de comunicació de la cita de 2004, i el seguiment d’aquest per part dels mitjans catalans i internacionals, afegim les següents consideracions a partir d’entrevistes a actors claus que van participar directament en l’organització del Fòrum, recollides per Xurigué (2006, pàg. 117):

*“La comunicació d’un esdeveniment nou, sense precedents, era una de les dificultats majors que afrontava l’organització. Tanmateix, hi va haver una certa hostilitat dels mitjans”.*

En canvi:

*“als Jocs a tres mesos de la inauguració amb l’arribada de mitjans internacionals es produeix ‘un tancament de files’ dels mitjans locals i nacionals. Malgrat que prèviament els mitjans s’havien fet ressò de les relacions tempestuoses entre les administracions. Unes relacions finalitzades amb la pau olímpica de juny de 1992”.*

En canvi, el Fòrum 2004 es perllongà durant 141 dies a diferència dels 15 dies de les Olimpíades. I no es produí ni la treva, ni el tancament de files dels mitjans locals, sinó que durant l’esdeveniment es magnificaren petits episodis o errors, com ara l’*affaire* de l’aparició de les meduses a la platja colindant al recinte, o la caiguda d’elements constructius de l’edifici Fòrum. Una tipologia de fets habituals als Jocs que, a diferència del 2004, no havien obtingut ressò mediàtic.

Per continuar, amb la comparativa 1992-2004, un altre entrevistat posa de manifest la dificultat real d’organització del Fòrum:



*“des del punt de vista d'organització i de funcionament del recinte, el Fòrum era molt segur i previsible”. El Fòrum, “tenia una complexitat molt inferior a l'organització olímpica. D'aquesta manera, el nombre d'incidències van ser molt reduïdes”.*

Les dificultats de comunicar al món un esdeveniment innovador, amb un perfil encara no consolidat, limità l'arribada dels grans mitjans internacionals i, per tant, afectà el ressò exterior. Així, i des del punt de vista de l'origen dels mitjans de comunicació que cobriren l'esdeveniment -després se celebraria un edició del Fòrum a Monterrey (Mèxic)-, el Fòrum va ser més local que no pas els Jocs Olímpics de 1992. Per tant, va facilitar les condicions per a una certa hostilitat dels mitjans de comunicació barcelonins i catalans.

En el **balanç oficial de l'esdeveniment**, també s'assenyala aquesta **manca de ressò internacional**. El següent titular periodístic mostra l'opinió del Comitè de Savis que va avaluar de manera oficial l'organització del Fòrum, una vegada finalitzat l'esdeveniment:

*“Lo mejor, la idea. El ‘Comité de Sabios’ valora el Fórum y critica su falta de proyección internacional<sup>117</sup>”.*

A més, es va fer una menció expressa de l'error que va suposar haver tancat el recinte a la ciutadania. Es tractà d'una metàfora física de la dificultat de connexió amb la ciutat, de la dificultat d'accés i de comprensió dels barcelonins i barcelonines, respecte al recinte i a les activitats que hi tenien lloc.

Des del punt de vista social, mediàtic i polític observem com la ciutat registra més tensions internes l'any 2004, en comparació a la societat barcelonina que albergà l'esdeveniment de 1992. Aquest extrem queda reflectit en el paper actiu i crític dels moviments socials en el seu posicionament respecte del Fòrum -hem vist els casos, del moviment veïnal i pacifista, dels squatters, etc- i en la informació de les incidències que l'esdeveniment genera per part dels mitjans de comunicació.

Els consensos socials de la dècada de 1990 que permeteren el desenvolupament social i econòmic de l'Estat de Benestar (Subirats, 2011), comencen a esquerdar-se en una ciutat que mostra tensions internes provinents d'una economia on la classe corporativa i l'especulació immobiliària hi tenen més impacte. L'impuls a la construcció i als negocis immobiliaris, posa de manifest una major presència de grups internacionals en el desenvolupament urbanístic de l'àrea de Diagonal Mar. De manera diferent, als Jocs la inversió estrangera immobiliària se centrà de manera emblemàtica en la promoció d'un dels gratacels de la Vila Olímpica. Aquesta àrea -que acollí els atletes olímpics -va ser desenvolupada per promotors immobiliaris vinculats a bancs espanyols.



En darrer terme, com a aspectes més destacats d'anàlisi i interpretació, l'entrevista que realitza Maria Novella (2011) a la sociòloga Saskia Sassen evidencia com aquesta autora considera que **la classe mitjana resultant de l'Estat social nascut sota el paradigma keynesià, s'ha anat acomodant**<sup>91</sup> i, d'aquesta manera, deixa de defensar el model de benestar a les ciutats globals.

En conseqüència, el marc social mena cap a un esquema de **tensió entre els professionals de les tecnologies, les finances, una alta classe mitjana que detenta el capital humà**, de la que en podria formar part la classe creativa (Florida, 2008), i d'altra banda, **els immigrants, els fills d'una classe mitjana desorientada, els treballadors del serveis personals, i moviments socials** com ara els d'ocupació d'habitatges buits i els moviments per a l'alliberament sexual, entre d'altres. **Aquestes dues constel·lacions de grups socials, anirien substituint, en la ciutat global i postindustrial, la vella tensió de l'època industrial entre la burgesia i el proletariat** (Sassen, 2010).

Podem afirmar, també, que la **coalició per al desenvolupament** (Keating i Loughlin, 1996) que fa possible **els Jocs de 1992; l'empresariat local, l'aliança entre l'Estat i l'Ajuntament i el suport ciutadà** amb una inversió pública que millora les infraestructures de la ciutat per als ciutadans i les perspectives per al turisme, **s'esquerda a mesura que avança la dècada dels 90 i sobretot dels anys 2000**. El Fòrum 2004 palesa com la idea d'àmplia coalició social i econòmica per al desenvolupament ja no és tant possible en un context de ciutat heterogènia socialment i d'economia mundialitzada.

**Els esdeveniments doncs deixen de comptar amb la legitimitat ciutadana que atorga ser percebuts com a motors de millora de la ciutat**. El menor volum de recursos públics i la dependència dels recursos privats per impulsar la transformació dificulten un lideratge institucional, especialment en crisi en el context d'una economia més desregulada i amb menys control democràtic. En un període en el qual **els partits i lideratges polítics perden capacitat de representació dels grups socials** (Subirats, 2012).

En definitiva, els beneficis dels esdeveniments deixen de ser percebuts com a joc de suma positiva, respecte dels Jocs de 1992 i la dècada dels anys 90.

---

<sup>91</sup> I en la conjuntura econòmica dels darrers anys es produeix un empobriment de diversos estrats de la classe mitjana.

### 2.2.3.Després de 2004: dia a dia, selecció d'esdeveniments i innovació

Els grans esdeveniments de 1992 i de 2004 conformaren un cicle de desenvolupament a partir de grans cites esportives i culturals. Els resultats del Fòrum 2004 fan que aquest model, que per més d'un segle havia utilitzat Barcelona per catapultar-se, quedés aturat. L'alcalde Hereu, amb un projecte amb dificultats per reconnectar amb la ciutat exclusivament des de les polítiques de proximitat, proposà la candidatura als Jocs Olímpics d'Hivern de 2022, amb els Pirineus (estacions d'esquí de la Cerdanya, de la Molina i la Masella). La proposta busca d'organitzar els Jocs d'Hivern en xarxa amb Lleida per reforçar la candidatura de la capital catalana i estendre'n els beneficis pel territori<sup>92</sup>.

La darrera alcaldia socialista -el maig de 2011 guanyava les eleccions el nou alcalde, Xavier Trias, representant de CiU- considerà que la prioritat per les polítiques locals per millorar la vida quotidiana i per reforçar la proximitat no permetien, per si soles, superar la desafecció ciutadana i generar il·lusió. Es decidí, doncs, evocar el record vibrant de la preparació dels Jocs del 1992, amb una nova proposta olímpica, per superar l'atonía ciutadana en el suport al projecte de ciutat<sup>93</sup>.

Abans d'aquest darrer intent amb els Jocs d'Hivern i com hem vist, Barcelona mirava de redreçar el rumb com ciutat de negocis entre les principals ciutats europees i reforçava el districte 22@ on s'implantaven diverses empreses, indústries i institucions culturals, tecnològiques i audiovisuals.

Entre d'altres factors, el desgast polític del govern local impedí redreçar el rumb de la connexió amb la ciutadania; i es constata l'avenç de la internacionalització econòmica i de la incapacitat de la política per controlar el rumb econòmic, com es manifesta de manera clara amb la crisi iniciada l'octubre de 2008.

---

<sup>92</sup> Finalment, Xavier Trias renuncia a la candidatura barcelonina als Jocs d'Hivern de 2022 (Redacció 3/24, 2013).

**Font:** <http://www.324.cat/noticia/2199093/catalunya/Trias-fara-publica-la-renuncia-als-Jocs-dhivern-del-2022-molt-probablement-dema-al-mati>

<sup>93</sup>“Barcelona, que ja va acollir els triomfals Jocs d'estiu del 1992, vol convertir-se en la primera ciutat capaç d'organitzar les dues versions dels Jocs, i per fer-ho comptarà amb la col·laboració de diferents estacions d'esquí dels Pirineus... En el cas que Barcelona aconseguís ser la seu d'aquests Jocs d'Hivern del 2022, coincidiria amb el 30è aniversari de la celebració dels Jocs Olímpics de l'any 1992.

*Les últimes edicions dels Jocs d'Hivern, des de Nagano 1998 fins a Torí 2006, passant per Salt Lake City, 2002 i la següent a Vancouver (Canadà), han seguit la pauta d'agafar com a punt d'ancoratge una gran ciutat, amb molta població i ben comunicada...”. Notícia de premsa, (Armengol, J. C., 2010).*

**Font:** <http://www.noucicle.org/lhora/?p=1604>

Segons Mayol (2004)<sup>94</sup>, en tot cas i per introduir un altre element explicatiu del desgast del projecte municipal, el lideratge que necessitava la ciutat després del Fòrum havia de seguir els següents criteris:

*“El lideratge alternatiu que volem construir, vol ser horitzontal, relacional, sustentat en els valors, i ben conscient que a la ciutat n’hi ha molts de lideratges, i que les sinèrgies entre ells són la seva riquesa”.*

El canvi de rumb, a banda del suport del primer partit del Govern municipal, tenia el suport dels seus socis. Imma Mayol (2004, pàg. 20) afirmava:

*“Això vol dir un triple canvi: un canvi radical de discurs, uns nous accents en l’acció política cap a un desenvolupament sostenible, i un canvi en el model de lideratge, que signifiqui donar valor polític a la quotidianitat, tot identificant-la com a un espai preferent de transformació, per aconseguir Autonomia per viure i Vincles per conviure”<sup>95</sup>.*

L’etapa de govern municipal que encetà l’alcalde Hereu el setembre de 2006 partia de la convicció que Barcelona havia d’elegir allò que volia ser, atès que ja figurava al mapa internacional de ciutats a partir del prestigi que havia atresorat des dels anys 90. Barcelona havia assolit qualitat urbana i era reconeguda a l’exterior. Des de l’alcaldia s’afirmava que seria Barcelona qui, en endavant, triaria els esdeveniments a atraure. Com hem vist, és el moment que coincideix amb el llençament de l’eslògan “**Visca Barcelona**”<sup>96</sup>.

Posteriorment, exercint la facultat d’elecció i d’enfocament territorial del desenvolupament, s’organitzen destacats esdeveniments esportius com ara, l’estiu de 2010, el campionat europeu d’Atletisme a l’Estadi de Montjuïc. En un àmbit, l’esportiu, en el què la ciutat ja havia lluit amb llum pròpia.

---

<sup>94</sup>Tinent d’alcalde, líder d’ICV-EUiA i candidata a l’alcaldia per aquesta coalició a les eleccions municipals de 2007.

<sup>96</sup>Un exemple d’aquest fet, el constitueix el Festival *Bread and Butter* de moda alternativa i jove, desplaçat des de 2010 a Berlín. D’altra banda l’any 2009, la crisi econòmica va estar a punt d’impedir la celebració del Saló de l’Automòbil a la Fira de Montjuïc.

**Figura 26.** Logo dels campionats europeus d'atletisme Barcelona 2010.



**Font:** Google Imatges.

Aquests esdeveniments, a banda de donar valor a la marca de la ciutat, comportaren beneficis directes per a les empreses de serveis. Amb l'inici de la crisi econòmica, els impactes negatius de l'increment de visitants (soroll, civisme, augment de preus) són assumits com a mal menor per part dels barcelonins, atesa la millora en ocupació que produeix la indústria del turisme<sup>97</sup>.

Entre els nous esdeveniments esportius que s'impulsen, cal esmentar la regata Barcelona World Race. La primera regata se celebrà entre els anys 2007 i 2008, i s'inicià la segona edició el 31 de desembre de l'any 2010. La regata es disputa cada quatre anys com a esdeveniment nàutic que promociona la capital catalana com a enclau dels esports de vela. Aquest fet publicita el port i la destinació marítima de Barcelona. Actualment, el port de Barcelona és líder a la mediterrània en creuers turístics.

**Figura 27.** Logo de la Barcelona World Race 2010-2011.



**Font:** Google Imatges.

---

<sup>97</sup> Des del setembre de 2010 i segons una enquesta del Consorci Barcelona Turisme, es registra un increment de la valoració ciutadana del turisme que arriba, el setembre de 2011, al 59% d'identificació com principal sector generador de riquesa.

L'esport continua essent, doncs, una fortalesa de ciutat utilitzada per a l'atracció de visitants i per a l'activitat econòmica. Una marca que es beneficia del record de l'èxit de 1992 per l'eficàcia organitzativa. I que s'arrela en l'existència de públic afeccionat i d'una notable pràctica esportiva entre la ciutadania.

En el camp dels esdeveniments culturals, el Festival d'Estiu Grec, de celebració anual, la programació permanent d'altres equipaments com ara el Teatre Nacional, l'Auditori, la xarxa de Museus d'Art, i les fundacions vinculades a diferents artistes i mecenes catalans exerceixen influència i atracció en l'entorn territorial immediat: l'àrea metropolitana i Catalunya. En el cas d'equipaments com el Liceu, reconstruït després de l'incendi de 1994 per mitjà d'una aliança públic-privada, la influència abasta la regió europea Pirineus-Mediterrània i el seu sistema de ciutats.

S'observa, per tant, que els negocis, la celebració de congressos, l'atracció de seus corporatives, el sector de la construcció -desacelerat des de finals de 2007- i les activitats d'innovació, conviuen amb la fortalesa de la cultura com a motor turístic i d'atracció de visitants. La cultura també en les seves dimensions audiovisual, de disseny, d'art i literària generarà llocs de treball, especialment, des de 2008<sup>98</sup>.

Des d'un punt de vista funcional i segons Delgado (2005), en nom de la Cultura -concebuda com a nova religió-, s'erigeixen edificis icònics que sovint acaben amb la idiosincràsia tradicional d'alguns barris, modifiquen la població resident -gentrificació-, i, per tant, afebleixen la singularitat i la cohesió social de Barcelona.

A més, **l'alta cultura, esdevé una eina econòmica** que no treballa per la ciutat de les persones. Els preus d'esdeveniments i serveis culturals no és accessible per amplis sectors ciutadans i té relació amb la presència dels visitants d'alt poder adquisitiu i de grups socials com la classe corporativa, entre d'altres, que resideixen a Barcelona.

**A banda de la fortalesa cultural**, d'ençà de 2004 i especialment des del 2006, el màrqueting de la ciutat es vincula al **suport a les fires i congressos, i a l'impuls dels esdeveniments econòmics de diferents sectors**. Especialment, la tendència pren consistència amb l'inici de la crisi.

---

<sup>98</sup>Segons Llopart (2012), l'eix Madrid-Barcelona es converteix en un dels grans focus culturals d'Europa. Madrid i Catalunya es troben entre les deu regions més potents en termes d'ocupació en indústries culturals i creatives. Madrid en el lloc quart amb 164.269 llocs de treball; Barcelona en el 5è amb 139.278. Amb un rànquing que encapçala París, seguit de l'Inner London amb 239.983 llocs de treball, i en desena posició l'Outer London amb 86.884. **Des de 2008, inici de la crisi, l'ocupació en aquest sector a Barcelona hauria crescut un 32%.**

Tanmateix, l'increment posterior de l'IVA "cultural" fins a un tipus del 21%, en la legislatura de les Corts Generals 2011-2015, ha afectat el desenvolupament del sector.

L'èxit de presència als mitjans de comunicació internacionals i l'increment de visitants i turistes fa que la ciutat augmenti prestigi en la seva reputació internacional i organitzi rellevants congressos professionals. Fira de Barcelona<sup>99</sup>, una de les institucions econòmiques més influents de la ciutat i de tot el país, també rebrà un impuls amb l'ampliació de les seves instal·lacions a l'Hospitalet de Llobregat<sup>100</sup>.

Pel que fa a l'activitat de congressos se n'han celebrat de caràcter mundial en diversos àmbits, com ara el de les tecnologies de la mobilitat i els de medicina (simposis de Cardiologia i de Recerca en la lluita contra el VIH-SIDA, entre d'altres). Fira de Barcelona disposa d'espais com el Palau de Congressos de Barcelona a Montjuïc, o el Centre de Convencions de la Gran Via -amb l'ampliació del recinte firal a la Gran Via de l'Hospitalet dut a terme en la dècada dels anys 2000-.

Amb l'impuls congressual i firal, es van construir d'altres auditoris com el Palau de Congressos de Catalunya (a tocar d'Esplugues de Llobregat), i el Centre Internacional de Convencions del Fòrum, amb l'esdeveniment de 2004. A banda d'aquestes infraestructures, Barcelona ofereix diferents atractius com a ciutat de negocis, atès el seu clima meteorològic temperat, una gamma àmplia de serveis públics i privats, i una oferta completa d'estudis universitaris, entre d'altres.

La Barcelona seu de grans esdeveniments esportius i culturals aspira, doncs, també a la capitalitat en nous sectors del coneixement i de la recerca, motors d'activitat econòmica. Per mitjà d'una xarxa d'actors, el Gremi d'hotelers, la Fira de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament, el juny de 2011 s'aconseguí esdevenir seu **dels Congressos Mundials de les Tecnologies de la Mobilitat (Mobile World Congress) de manera consecutiva, des de 2013<sup>101</sup> fins al 2018.**

---

<sup>99</sup> El recinte firal de Montjuïc celebra diferents mostres que són referència comercial i econòmica: 15 dels seus 70 salons són internacionals i es troben situats entre els 3 primers de la seva especialitat a Europa. Destaquen els salons de l'alimentació, de la construcció, Construmat, el Saló Meeting Point, The Brandery, el de l'Automòbil, el Nàutic i d'altres adreçats a l'audiència interna com el de l'Ensenyament.

<sup>100</sup> La Fira parteix de la tradició de les exposicions de 1888 i de 1929. Neix el 1932 al recinte de Montjuïc. És una plataforma per a les empreses catalanes i espanyoles, líder en salons industrials a tot l'Estat. Celebra 70 salons anuals, amb més de 35.000 empreses participants. És de titularitat pública i té un model de gestió empresarial autònom. El 41% dels expositors i el 25% dels seus visitants són internacionals.

Font: <http://www.firabcn.es/institution/begin.do>

<sup>101</sup> En l'edició de 2013, s'ha estimat que la ciutat ha obtingut uns ingressos directes i indirectes propers als 300 milions d'euros en els dies de celebració del Congrès.

En l'edició de 2015, s'han estimat uns beneficis de 436 milions d'euros a Barcelona i la seva àrea metropolitana i la generació de 12.672 llocs de treball directes i indirectes.

Notícia de premsa, (Aiats Agustí i EFE, 2015).

Font: <http://www.viaempresa.cat/ca/notices/2015/03/mobile-world-congress-una-feina-a-temps-parcial-11276.php>

Aquesta seu congressual durant 5 anys atorga condicions **de capitalitat i reforça la ciutat seu i d'innovació**. El finançament a través d'una fundació, compta amb el suport de l'Estat en qüestions fiscals. Com hem vist pel cas del model de gestió de Fira de Barcelona, la titularitat i suport públic a la institució i la gestió privada de la mateixa aporta bons resultats<sup>102</sup>.

Al llarg de les dues dècades, i en aquest nou esdeveniment econòmic també, observem com l'organització reeixida de grans esdeveniments a Barcelona s'ha produït amb el suport de l'Estat: és el cas de la destacada funció inversora del hòlding olímpic HOLSA. En contrast, en el Fòrum amb menys suport públic i amb desavinences entre les tres administracions participants els resultats van ser qüestionats.

La World Mobile Capital (WMC) reforça la marca tecnològica de Barcelona. És un projecte amb potencial de transformació respecte el creixement de les empreses start up, amb la captació de talent i l'ús de la tecnologia:

Segons Florida (2008) són tres els elements que contribueixen a incrementar la competitivitat de les ciutats, en el marc del valor econòmic de la creativitat i de les indústries creatives: la **tecnologia, el talent i la tolerància**. Són elements que estan en l'arrel dels canvis econòmics, als que l'autor atorga una magnitud similar de canvi de paradigma en la cultura del treball, als que s'ha atorgat al trànsit de la societat agrícola a la industrial.

Florida palesa que la tolerància és fonamental perquè un territori pugui acumular talent i tecnologia. La societat diversa que concep la diferència com a element enriquidor, amb diferents formes de pensar i de viure, té més facilitat per acumular talent: veritable nova força motriu de l'economia. L'ambient obert és una condició indispensable perquè hi arrelhi el talent i floreixi la creativitat. Segons aquest autor, la **creativitat** no pertany a cap grup social sinó que és inherent a les persones<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup>Fira de Barcelona i el turisme de negocis es beneficiarà directament d'un Congrés que també alberga el Festival Mundial del Mòbil, i que farà que Barcelona aculli el Centre Mundial del Mòbil, amb seu permanent.

<sup>103</sup>En qualsevol cas, els nivells d'excel·lència i equitat del sistema educatiu i d'altres serveis públics com ara la sanitat, i l'oferta d'habitatge accessible està relacionat amb l'atenció a la infància, la joventut i les famílies, i amb el cultiu personal i col·lectiu de la creativitat.

Segons un estudi del Departament d'Economia i Ocupació de la Generalitat (2011), Catalunya encapçalaria el rànquing espanyol en tolerància, es trobaria en una posició intermèdia pel que fa al talent, i més baixa pel que fa a tecnologia. El Congrés Mundial de Telefonía Mòbil, és doncs, una bona oportunitat per millorar la posició relativa de Barcelona i de Catalunya.



Finalment, l'activitat de congressos i trobades internacionals també s'ha beneficiat de la **marca d'espai de trobada** que va aportar el Fòrum Universal de les Cultures a partir de sumar iniciatives de la societat civil: la ciutat no és capital d'un estat<sup>104</sup>. Així, la Barcelona que treballa pel medi ambient i posmaterialista va albergar, per exemple, una reunió preparatòria de la cimera de les Nacions Unides contra el canvi climàtic, celebrada a Copenhague el desembre de 2009.

#### **2.2.4. Apunts finals: esdeveniments i màrqueting territorial a Barcelona.**

**Els grans esdeveniments de 1992 i 2004 han estat eines centrals del màrqueting barceloní de 1990 a 2010.** L'èxit del 92 obre la porta a la invenció i celebració del Fòrum. I encara a partir de 2004, quan s'accelera el rumb econòmic en els esdeveniments impulsats, l'Ajuntament reedita l'èxit de l'experiència olímpica amb la candidatura als Jocs d'Hivern de 2022<sup>105</sup>.

Els guanys esportius, d'imatge exterior i de transformació urbana satisfactoris per a la ciutadania fan de la cita del 92 un èxit, que tanmateix no permet millorar qüestions com l'accés a l'habitatge. L'èxit de 1992 obre la porta a una internacionalització de l'economia de la ciutat que anirà esquarterant els consensos socials interclassistes.

Hem observat també com el Fòrum Universal de les Cultures de 2004 s'implementa amb menys inversió privada. La transformació urbana aconseguirà un menor impacte ciutadà si atenem la percepció de beneficis per a l'interès general que globalment genera. L'esdeveniment, de naturalesa intel·lectual, les contradiccions internes a causa de la pluralitat ideològica de les administracions organitzadores, i un lideratge més gerencial expliquen una percepció de resultats relativament més modesta.

Segons dos membres de la mostra del treball de camp:

*"L'11-S és un gerro d'aigua freda sobre el Fòrum 2004. El Govern espanyol refreda el seu entusiasme i canvia el clima en el que s'havia de celebrar un esdeveniment que tenia en la pau un element important..."*

*"A partir de 1999 canvia el clima optimista de la ciutat, irromp amb força la mundialització, la immigració, el turisme: i la percepció positiva dels 90s es va perdent".*

A llarg de les tres dècades l'impuls de la descentralització cap als districtes, i la capacitat d'influir en el relat de ciutat des de les d'entitats i els moviments socials, anirà minvant. La distància entre la ciutat real i la ciutat oficial, en el context d'una ciutat pel turisme, els negocis i la innovació tendirà a créixer, en un procés que no respon només a la clau local.

---

<sup>104</sup>L'alcalde Maragall, en el període olímpic, va reclamar la cocapitalitat de l'Estat per a Barcelona. Ho va fer defensant un concepte federal d'Espanya i reivindicant també la representació de tot l'Estat al món, que estava exercint la ciutat. El 2014 i en el context del debat sobiranista a Catalunya, el candidat socialista a l'alcaldia, Jaume Collboni, ha tornat a recuperar la idea.

<sup>105</sup>Una candidatura que, finalment, es retira durant la tardor de 2013.



Des d'aquest context de cert declivi en el projecte de ciutat, la darrera etapa de govern municipal 2006-2010 afebleix la relació amb la ciutadania a partir d'errors municipals com ara en la celebració del referèndum sobre la remodelació de l'avinguda Diagonal. I el pes de la comunicació municipal orientada a ser canal de diàleg no és capaç de suturar la desafecció ciutadana, en el marc d'una crisi econòmica que l'any 2008 irromp i impacta en l'escenari i el relat urbà.

Després dels Jocs i d'esdeveniments culturals com el Fòrum, la capitalitat esportiva de Barcelona reportaria l'organització de campionats esportius com els de vela, relacionats amb la marca turística de Barcelona. En qualsevol cas, ara l'Ajuntament seleccionarà quins esdeveniments organitza. El govern municipal no voldrà arriscar el valor atresorat per la marca de ciutat.

Els esdeveniments econòmics treuen profit de la capacitat de treball conjunt de les institucions amb el sector privat, com en el cas del Congrés Mundial de les Tecnologies de Mobilitat. Un Congrés que s'assoleix també des d'institucions com Fira de Barcelona. Els agents públics i socials s'uneixen amb les empreses i el teixit econòmic i educatiu per reforçar l'atractiu tecnològic de la ciutat.

### **2.3. Edificis i projectes bandera: de "Colón<sup>106</sup>" a la Torre Agbar.**

*"Però fos clar o bé obscur, tot el que Marco exposava tenia el poder dels emblemes, els quals, vistos una vegada, no es poden oblidar ni confondre". Calvino (2012, pàg. 26).*

Segons Griffith (1998) i Venturi (1994) la tercera eina de màrqueting que les ciutats usen en la seva promoció és la construcció de nous edificis i la renovació d'espais urbans, en el marc de les polítiques públiques de festivalització local. Aquests nous espais sorgeixen de remodelacions d'antigues àrees industrials i la seva substitució per espais amb funcions urbanes vinculades a l'alta cultura (museus, sales d'exposicions, centres culturals), o a l'oci, (centres comercials, espais esportius, parcs i d'altres serveis).

És una eina més utilitzada en períodes on augmenten les inversions procedents de totes les administracions supramunicipals, o privades. I en períodes on la construcció esdevé un sector econòmic tractor.

---

<sup>106</sup>Des de 1888 el monument a l'almirall Cristòfol Colom esdevingué una de les construccions més representatives de la ciutat. Només la transformació i modernització de Barcelona operada des de 1979, oferirà nous edificis i construccions icòniques per destronar el vell monument portuari.

En d'altres casos, les ciutats costaneres i fluvials recuperen el seu port, les façanes marítimes i les conques fluvials per a usos residencials, d'oci, culturals, esportius i fins i tot de negocis que atrauen inversors, visitants i persones d'alt poder adquisitiu per residir-hi<sup>107</sup>. En ocasions amb el recurs a l'arquitectura i els edificis icònics. Són també exemples de ciutats verdes que volen conquerir qualitat ambiental i millorar l'apropiació ciutadana del seu port o conca fluvial.

**Figura 28.** Docklands al nord de París, a la conca del Sena. Nous espais per a convencions (Eurosites) i per a l'activitat de negocis (Business Center).



**Font:** elaboració pròpia, (desembre, 2013).

La ciutat postindustrial a banda de remodelar àrees de manera integral, renova la seva imatge amb actuacions icòniques per mitjà de nous edificis o infraestructures. Els “**flagship buildings**” són edificis i projectes dissenyats per arquitectes de renom destinats a esdevenir seus de centres culturals i museus, de corporacions privades o d'institucions públiques. Esdevenen nous símbols de la ciutat, més enllà de la corporació o institució que n'és propietària<sup>108</sup>.

El paper d'aquests edificis en la construcció de la imatge de la ciutat segons Temelová (2004) va lligat als fluxes d'informació, a la construcció de l'espai a través dels fluxes com ha expressat Castells (1996). La seva funció va vinculada a la reproducció de la imatge dels edificis en diferents mitjans com ràdios, televisions i webs, i als relats personals dels visitants.

Hem vist a Barcelona, després del 2004, un exemple com ara l'ús municipal de la imatge de la Torre Agbar en un cartell per a la promoció de l'ocupació. O bé, entre d'altres, com els autobusos turístics de la ciutat reproduïxen l'skyline barceloní amb edificis com la Sagrada Família o la pròpia Torre Agbar.

---

<sup>107</sup> Com ara els Docklands de Londres, o els del nord de París, l'àrea de l'Ebre a l'Exposició Universal de 2008 a Saragossa, la conca fluvial del Nervión a Bilbao, la recuperació ciutadana de la conca del Segre al seu pas per Lleida, Puerto Madero a Buenos Aires i la Vila Olímpica a Barcelona, entre múltiples exemples.

<sup>108</sup> Segons Moix (2010), els alcaldes i el poder polític utilitzen també l'atractiu de l'arquitectura d'autor per reforçar la seva gestió davant la ciutadania i, en perspectiva externa, atraure inversions i visitants.

El sector privat local i global també treu profit dels edificis icònics de la ciutat en el seu màrqueting per atraure clients. En aquest cas, observem l'associació d'una marca global de refrescos a la ciutat. Una estratègia global de la marca a Barcelona i a d'altres capitals d'èxit:

**Figura 29.** Fotografies publicitàries de marques globals de begudes, associades a monuments icònics de "ciutats d'èxit":

Heineken + Barcelona; Coca Cola + Barcelona; Coca Cola + Brussel·les.



**Font:** elaboració pròpia (gener, febrer i juliol de 2014).

Els edificis i projectes icònics són impulsats ben sovint pel sector públic, com el cas de les grans infraestructures esportives. La construcció d'aquestes infraestructures necessita d'inversions de cert volum, i en el curt termini, els costos superen els beneficis. Per aquest motiu és la iniciativa pública qui els impulsa. Posteriorment, poden atraure inversions privades<sup>109</sup>.

En el cas de ciutats com Barcelona, la construcció d'edificis bandera com a eina de màrqueting arrela en la **tradicció arquitectònica i urbanística de la ciutat**. Un patrimoni que reforça les actuacions i la marca de ciutat en aquest àmbit. La vitalitat i creativitat arquitectònica visqué un moment especialment rellevant amb el modernisme. Aquest moviment artístic i cultural va llegar diversos referents d'arquitectura icònica com ara els edificis d'Antoni Gaudí i de Lluís Domènech i Muntaner.

---

<sup>109</sup>Draghomir (2011) ho deixa palès a partir de l'estudi de cas de Bucarest. La capital romanesa és una de les **ciutats en transició**, com les defineix aquest autor. Es tracta de ciutats amb voluntat de renovació i de reinvençió després d'un passat que no ofería expectatives de desenvolupament.

Des d'aquesta tradició, un edifici com ara la Sagrada Família ha rebut un fort impuls a la seva imatge amb la cobertura i acabament de la nau central del temple, i amb la consagració com a basílica, a partir de la visita de Benet XVI el novembre de 2010. Experimentà un increment del nombre de visitants i dels ingressos per aquest concepte<sup>110</sup>.

El valor dels edificis icònics<sup>111</sup> s'incrementa en el context d'un paisatge urbà i d'un urbanisme barceloní centrat en la qualitat dels espais i equipaments públics, el disseny de boulevards funcionals al turisme, l'atenció als barris i la promoció de l'economia del coneixement com a arguments que alimenten de retruc els models de ciutat-esbarjo, ciutat-seu i ciutat-innovació. Àrees com el districte 22@, des de 2004, ho testimonien amb les empreses transnacionals i start-up<sup>112</sup> que s'hi han instal·lat en edificis d'autor.

Respecte la participació veïnal en la construcció d'equipaments, quan el diàleg institucional i la comunicació amb els col·lectius veïnals i socials s'erosiona, en un context de dificultats socioeconòmiques, poden esclatar episodis de violència urbana com el succeït al Centre Social Ocupat i Autogestionat (CSOA) de Can Vies a Sants, el maig de 2014, o en un conflicte previ en ocasió del desallotjament de Can Ricart al Poblenou. Són incidents que interroguen el relat i la realitat oficial. Per als col·lectius alternatius, Can Vies ha esdevingut un emblema social de la seva lluita.

Tornant als projectes bandera institucionals, també s'ha estès la rellevància de la forma com a reclam. En el **morfologisme** arquitectònic és tant important la forma com el propi contingut. Un fet testimonià en el disseny de moltes de les grans infraestructures olímpiques i metropolitanes de les tres etapes en els àmbits cultural, esportiu, de transport i de comunicacions. És el cas, entre d'altres, de l'àrea olímpica de Montjuïc, de la pèrgola fotovoltaica del Fòrum, de la construcció de la Terminal 1 de l'Aeroport, i de l'edifici del Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona al passeig Marítim.

Els edificis no són només espais funcionals **d'esbarjo (1986- post 1992), de negocis-seu (post 1992-2004) o d'innovació (2004-2010)**. Esdevenen també imatge pròpia i reproduïda amb assiduitat de la ciutat, icones ciutat endins i a escala internacional. Són eina de màrqueting transversal als tres models de desenvolupament.

---

<sup>110</sup> La retransmissió televisiva de la missa celebrada a la nova "basílica" de la Sagrada Família fou seguida per 150 milions d'espectadors i va esdevenir un espot televisiu de la ciutat, des d'aquest temple religiós i edifici bandera.

Les protestes de diversos grups partidaris de la laïcitat i crítics amb el paper de l'Església davant dels conflictes del món d'avui, pel suport públic, van ser rebatudes per la Generalitat i l'Ajuntament, amb les xifres de beneficis econòmics que reportà la visita de Benet XVI i dels milers de feligresos, visitants per al sector hotelier i de la restauració a la ciutat.

<sup>111</sup> Des del punt de vista econòmic, s'han efectuat estimacions del valor en borsa d'edificis icònics com la pròpia Sagrada Família.

<sup>112</sup> Côté (2014).

Hem descrit com la riquesa de les activitats postindustrials beneficia els inversors i atrau visitants. Amb la renovació d'àrees urbanes poden emergir processos de *gentrification*. En aquests processos, el preu de l'habitatge, del comerç o l'afluència de visitants, no només altera la fisonomia cultural, física i les condicions de vida d'un barri, sinó que també pot produir l'expulsió de residents tradicionals.

L'objectiu de conciliar els interessos ciutadans i dels grans operadors públics i privats, (Montaner, 1992), a partir de la construcció d'infraestructures i d'equipaments públics, pot presentar més dificultats d'aplicació als flagship buildings. A banda de la seva funció, si aquests no van acompanyats d'un disseny urbanístic que atorgui sentit col·lectiu als edificis respecte el seu entorn, poden esdevenir elements isolats fora de context.

Per últim, segons Ashworth (2009) una altra eina de màrqueting que transforma l'entorn és el districte de disseny. El cas del districte 22@, dedicat a les noves tecnologies i indústries culturals dóna sentit econòmic a tot un espai, en el que s'hi instal·len seus d'organismes, iniciatives empresarials consolidades i empreses start-up. Es tracta d'un projecte integral: urbanístic, econòmic i tecnològic.

Observem a continuació, els diferents períodes i les característiques dels edificis i espais renovats amb atenció a la seva funció socioeconòmica.

### **2.3.1. De 1986 fins després dels Jocs: transformació urbana i impuls a l'oci.**

El període 1986-1992 és un moment culminant en la transformació urbana. Es construeixen la ronda de Dalt i la del Litoral (impulsades, respectivament, per la Generalitat i el Ministeri de Foment). S'aixequen els edificis del complex de Montjuïc, la Vila Olímpica i els seus gratacels, on s'hi ubicaran un hotel de luxe i casino, i la seu d'una destacada companyia asseguradora.

A l'entorn d'aquest impuls a la ciutat esbarjo es fa realitat "la ciutat dels arquitectes", en expressió de Moix (1994)<sup>113</sup>. Després de 1992, s'impulsen projectes i edificis com el MNAC, l'Arxiu de la Corona d'Aragó a l'àrea de Glòries, entre d'altres. De 1992 a 1996 es dotarà de contingut i continents culturals la ciutat. D'aquesta etapa podem esmentar, distingint-los per llur funció, edificis i espais com ara:

- a) **Edificis culturals:** com el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB) (Piñón, H. i Viaplana, A., 1994), el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) (Rogers, R., 1995), l'Auditori (Moneo, R., 1998), el Teatre Nacional (Bofill, R., 1997).

---

<sup>113</sup> Un terme que defineix la coalició entre arquitectes de renom i urbanistes, encapçalada per l'alcaldia, amb la finalitzar d'embellir i valoritzar la ciutat.

b) **Infraestructures de transport, de comunicacions i edificis civils:** Torre de Collserola (Foster, N., 1992), Torre de Comunicacions de Montjuïc (Calatrava, S., 1992), primera remodelació de l'Aeroport (Bofill, R.), pont ferroviari al carrer de Bac de Roda<sup>114</sup> (Calatrava, S., 1987), Palau de Sant Jordi (Isozaki, A., 1990), entre d'altres.

c) **Parcs i espais públics construïts en els solars d'antigues fàbriques, (principalment abans de 1986) i recuperació de la façana marítima i d'espais contigus a Collserola:** amb exemples com el parc de l'Espanya Industrial (Peña Ganchegui, L., 1986) al districte de Sants-Montjuïc, el parc de la PEGASO (Batlle, E. i Roig, J., 1986) al districte de Sant Andreu, entre d'altres. Igualment el parc del Clot (Freixes, D. i Miranda, V., 1986), es construeix en un espai on s'hi ubicava una antiga fàbrica amb fons europeus.

Es construeix el parc de la Creueta del Coll (Martorell, Bohigas, Mackay, 1987), i es recupera per a l'ús ciutadà, per mitjà d'una piscina-llac i una escultura d'Eduardo Chillida, en un espai a tocar de la serralada de Collserola.

d) Els terrenys de RENFE al Poblenou amb la transformació causada pels Jocs de 1992 esdeveniren la Vila Olímpica. Foren una actuació fonamental per al retrobament de la ciutat amb el mar, en una nova disposició urbana traçada pel despatx MBM (Martorell, Bohigas, Mackay) i els enginyers (Puigdomènech, A. i Clascà, J. R.).

I l'urbanisme concertat que promogué l'alcalde Maragall proposava l'acord entre privats i operadors públics per beneficiar l'interès general i transformar la ciutat (Montaner, 1992), encara que els operadors i la premura de temps poguessin retardar intervencions complexes als barris<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> Val la pena destacar que es tracta d'una infraestructura icònica al districte de Sant Martí. Un pont que segueix la divisa urbanística de la visió d'Oriol Bohigas per Barcelona: "higienitzar el centre, monumentalitzar la perifèria". En aquest cas, a propòsit dels Jocs.

<sup>115</sup> "Encara que en principi el model és el mateix, com ho són les autoritats i els tècnics municipals, l'elecció de Barcelona com a seu olímpica -un objectiu que figurava com a base del programa municipal- ocasiona un canvi de ritme, d'escala i de context. Els projectes s'han de realitzar dins dels estrets terminis previstos; les operacions passen a tenir un volum major i una més gran transcendència; les lleis del mercat de la ciutat es transformen i les expectatives d'especulació urbana augmenten de manera galopant. A partir d'octubre de 1986 passen a segon terme operacions com la realització de parcs urbans, o es fan molt més difícils intervencions delicades com ara la creació de centres cívics,(... ). També l'escala del diàleg urbà canvia; a partir d'ara l'Ajuntament ha de negociar directament amb els grans operadors, capaços de promoure les magnes operacions urgents de la Barcelona olímpica, i ha d'eludir les més lentes i conflictives operacions amb els petits operadors més populars". (Montaner, J. M., 2010).



Segons Montaner una de les característiques del model Barcelona d'aquests anys segueix l'ideari de la "burguesia socialista" que té per objecte trabar un acord interclassista que conciliï, els interessos dels grans operadors públics i privats quant a les infraestructures i els serveis necessaris, amb els interessos de la ciutadania pel que fa a equipaments, espais i serveis públics.

En aquest sentit, la construcció de la nova seu de FECSA<sup>116</sup> (Riera, P., Gutiérrez J. M., Sotorres, J. i Batlle, M., 1993) a l'avinguda del Paral·lel permeté conservar les emblemàtiques xemeneies de l'antiga fàbrica que s'hi ubicava i crear un gran espai públic per al districte de Sants-Montjuïc.

Igualment, es recuperà el Moll de la Fusta (Solà-Morales, M., 1987) i, posteriorment, al Port Vell s'ha construït i posat en funcionament un complex d'oci, el Maremagnum, conformat pel cinema IMAX<sup>117</sup>, oferta de restauració i nous espais de passeig per a la ciutadania i els visitants.

- e) **Monuments i escultures:** S'instal·len escultures als espais públics com ara el "Peix" daurat a la Vila Olímpica (Gerhy, F., 1992), escultures ceràmiques al parc de l'Estació del Nord (Peppers, B, 1987), l'escultura al Port Vell, "Barcelona Head" (Roy Lichtenstein, 1992 ) i anteriorment, l'escultura "Dona i ocell" a la plaça de Joan Miró (Miró, J., 1983), o les lletres-escultura "Barcino" a la plaça de la Catedral (Brossa, J., 1994), entre altres. Embellir la ciutat, higienitzar el centre i monumentalitzar la perifèria era l'ideari d'Oriol Bohigas com a responsable de l'urbanisme preolímpic.

### 2.3.2. Després dels Jocs i fins el 2004: construcció, negocis, congressos i seus.

En aquesta etapa s'impulsa la transformació del front litoral del Besòs, amb la zona Fòrum, sota l'argument de recuperar l'àrea per a la ciutadania. Es perllonga l'avinguda Diagonal amb la nova zona residencial, la rehabilitació dels barris de la Mina i la Catalana, la construcció de l'edifici Fòrum i el port, la zona de banys i el Centre Internacional de Convencions.

Tota aquesta operació constata una forta orientació privada i cap a l'activitat econòmica. Ho hem pogut observar en les dades d'inversió privada del Fòrum, esmentades al capítol anterior<sup>118</sup>.

A continuació, es relacionen diverses actuacions de construcció de nous edificis i espais, distingint-ne el seu ús:

---

<sup>116</sup> Fuerzas Eléctricas de Cataluña, S.A. (FECSA) després formarà part del grup ENDESA.

<sup>117</sup> Obrí les seves portes l'any 1995 i les ha tancades durant la tardor de 2014.

<sup>118</sup> Apareix també el nou parc comercial de l'antiga fàbrica de la Maquinista Terrestre i Marítima, al districte de Sant Andreu.

- a) **Edificis culturals i infraestructures:** a la zona Fòrum es construeix la pèrgola fotovoltaica del Fòrum (Torres, E., i Martínez Lapeña, J. A., 2004). L'argument de la sostenibilitat com un dels eixos de l'esdeveniment hi contribueix. Apareix l'edifici Fòrum, seu actual del Museu Blau de Ciències Naturals de Barcelona (Herzog, P. i de Meuron, D., 2004).
- b) **Conversió de velles instal·lacions industrials en espais comercials, públics i universitaris,** com els casos de les Glòries (antiga fàbrica Hispano Olivetti, inaugurat el 1995), el ja esmentat de La Maquinista a Sant Andreu (La Maquinista Terrestre i Marítima, 2000), i la construcció del centre comercial de Diagonal Mar (2001). A l'antiga caserna Jaume I a la Ciutadella es construeix amb fons europeus el campus de la Universitat Pompeu Fabra (Bonell i Costa, E., Gil Guitart, J. M. i MBM, 2000) <sup>119</sup>.

Al barri del Fort Pienc, en un antic solar industrial es construeix una completa illa d'equipaments dotada de centre cívic, biblioteca, mercat municipal, escola de primària i escola bressol, residència d'estudiants -gestió privada- i centre assistit per a persones grans (Llinàs, J., 2003). Un model que es replicarà en d'altres barris de la ciutat.

- c) **Edificis d'oficines, centres de convencions i per als negocis.** L'antic barri del Poblenou ha vist com es transformava durant el 92 en benefici de l'activitat residencial i d'esbarjo amb la construcció de la Vila Olímpica. I durant el 2004 s'hi construïa el districte 22@<sup>120</sup>. Hem posat de relleu els complexos comercials i d'oficines que es contrueixen a la zona Fòrum.

El Poblenou<sup>121</sup> és un dels barris que ha experimentat més transformacions, en tot el període estudiat, en la seva fisonomia social, física i econòmica per l'impacte de les estratègies i les polítiques locals de desenvolupament.

Al l'entorn d'aquest barri tradicional, hi ha aparegut edificis i espais públics com ara el del parc del Poblenou (Nouvel, J., 2008), l'Hotel Me (Perrault, D., 2008) i la Torre Agbar (Nouvel, J., 2005) i l'edifici de la Comissió Nacional del Mercat de Telecomunicacions (CNMT) (Martínez Lapeña, 2010), entre d'altres. Tanmateix, durant el març de 2014 i en un context d'austeritat pressupostària i recentralització de l'Estat, s'anunciaria el tancament de la seu barcelonina de la CNMT.

---

<sup>119</sup> L'Àgora Jordi Rubió i Balaguer, com a plaça d'entrada al recinte, s'ubica a l'espai que ocupaven les caval·lerisses de l'antiga caserna. És obra dels arquitectes Jordi Garcés i Enric Sòria i fou guardonat, l'any 1996, amb el premi d'Arquitectura i d'Urbanisme de Barcelona.

<sup>120</sup> El disseny del districte del coneixement 22@ preveia la construcció de seus, edificis i espais públics a consolidar durant els anys següents. És un projecte que concentraria a l'antic barri industrial del Poblenou, conegut com el "Manchester català", empreses de noves tecnologies i dels sectors audiovisual, editorial i de les comunicacions, i incubadores d'empreses.

<sup>121</sup> Al districte de Sant Martí i mercès a l'operació olímpica, l'any 1987 desapareixia el barri d'infrahabitatges de La Perona.



Per últim, cal destacar el World Trade Center<sup>122</sup> (Cobb, N. H., 1999), un complex d'oficines i serveis per a les empreses al Port.

### **2.3.3. Després de 2004: innovació, funció econòmica i proximitat.**

Consolidada la transformació urbana a l'àrea del 22@, amb l'àrea comercial de Glòries i els nous gratacels, l'impuls a la recerca farà possible el nou Parc de Recerca Biomèdica (PRBB) (Brullet, M. i Pineda, A., 2005) a tocar dels gratacels de la Vila Olímpica. I s'erigeixen noves seus corporatives com les de Gas Natural i Aigües de Barcelona (AGBAR).

La Torre Agbar utilitza noves tecnologies en la seva il·luminació i, exemplifica la integració en el seu entorn. També tindrà lloc l'ampliació de la Fira de Barcelona cap a la Gran Via a l'Hospitalet amb l'aparició del nou complex per a oficines i seus d'empreses a la plaça d'Europa, i les seus judicials concentrades a la Ciutat de la Justícia (Chipperfield, D. i Vázquez, F., 2009).

Segons Moix (2010), L'Hospitalet que havia estat una ciutat "ventafocs" en relació a Barcelona, per mitjà de l'arquitectura icònica pretén atraure activitat econòmica i ubicar-se respecte l'àrea metropolitana i a l'exterior amb personalitat pròpia.

Des de la crisi de 2008 i, especialment, amb la reducció de la capacitat d'inversió pública de les administracions es frenarà el desenvolupament de nous projectes. L'estratègia de festivalització en fires i congressos internacionals, un enfocament econòmic i d'impuls del sector privat, s'anirà consolidant. La crisi econòmica provocarà que tant les administracions públiques com el sector privat no disposin dels recursos necessaris per construir noves seus i edificis icònics.

En tot cas de 2004 a 2008 es concreten diversos projectes de gratacels com veurem tot seguit. Aquest fet ve facilitat també pels canvis en la filosofia de la planificació i l'estratègia urbanística: es facilita la concentració de l'edificabilitat -es permeten els edificis alts- per alliberar espai contiguu destinat a d'altres usos (zones verdes i equipaments):

---

<sup>122</sup> S'inaugura quan Barcelona aprofita l'impuls dels Jocs i de la qualitat urbana per reforçar la **ciutat seu, de negocis i de congressos**.

Font: [http://ca.wikipedia.org/wiki/World\\_Trade\\_Center\\_Barcelona](http://ca.wikipedia.org/wiki/World_Trade_Center_Barcelona)

a) **Edifici seu** del Disseny Hub Barcelona (DHUB), amb forma de grapadora, ubicat a les Glòries (Bohigas, O., 2014). Entre d'altres, dota a la ciutat d'un equipament d'innovació al districte del 22@, seu de les indústries creatives de Barcelona.

b) **Infraestructures de transport, comunicacions i edificis civils:** Aeroport (nova Terminal 1, Bofill, R.), parc del Centre del Poblenou (Nouvel, J., 2008)<sup>123</sup>, parc del Fòrum/ Diagonal Mar (Miralles, E. i Tagliabue, B., 2002), Mercat de Santa Caterina (Miralles, E. i Tagliabue, B., 2005). Projecte d'estació ferroviària Sagrera Alta Velocitat (parc i àrea de negocis; últim gran projecte en un fragment de ciutat no acabat)<sup>124</sup>.

c) **Negocis, hotels i centres comercials**<sup>125</sup>: Edifici Vela Hotel W (Bofill, R., 2009), Illa Diagonal (Moneo, R. i Solà-Morales M., 1993). A l'antiga plaça de braus de les Arenas, es construirà un nou centre comercial amb oferta d'oci i espais panoràmics per als visitants. L'antiga fàbrica Fabra i Coats (Sant Andreu) esdevindrà, per iniciativa municipal, un espai per a la cultura.

d) **Centres de recerca:** (Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona (Brullet M. i Pineda, A., 2005), Edifici de la Fundació Internacional Pasqual Maragall de lluita contra l'Alzheimer (Bofill, R., en construcció). Edifici Mediativ (Ruiz Geli, E., 2010), ha esdevingut un emblema del districte 22@ i del suport a les empreses i a la tecnologia<sup>126</sup>.

En relació a l'edifici Mediativ i destacant el valor urbà dels edificis icònics, un membre del treball de camp manifesta:

*“és un exemple de com l'arquitectura icònica ha d'estar al servei de la ciutat. I no la ciutat al servei dels edificis bandera”.*

---

<sup>123</sup> La construcció del parc rebé diverses crítiques per part del veïnat. Entre d'altres, per la inadequació de les espècies plantades al jardí a causa de la climatologia local i per la inexperiència de l'arquitecte en el disseny d'aquest tipus d'espais verds.

**Font:** [http://ca.wikipedia.org/wiki/Parc\\_del\\_Centre\\_del\\_Poblenou](http://ca.wikipedia.org/wiki/Parc_del_Centre_del_Poblenou)

<sup>124</sup> Amb el nou equip urbanístic sorgit de les eleccions municipals de l'any 2011, s'adopta el concepte d'Hàbitat: amb projectes econòmicament dinamitzadors, amb valor ambiental i dins del paradigma de la metàpolis (Ascher, 1995).

La ciutat es considera un flux i el valor de les telecomunicacions i la connectivitat esdevé central. Al voltant de l'Institute for Advanced Architecture of Catalonia (IAAC) es desenvolupa la reflexió del paradigma de metàpolis i hàbitat a casa nostra, i la confecció dels projectes.

**Font:** <http://www.iaac.net/institute/people>

<sup>125</sup> I conversió d'ús dels espais industrials.

<sup>126</sup> És seu de Barcelona Activa i del centre d'aprenentatges tecnològics Cibernàrium. D'altra banda, alberga la seu de l'IN3 de la Universitat Oberta de Catalunya i del World Mobile Capital Hub, un espai per desenvolupar aplicacions tecnològiques per a la indústria. L'edifici utilitza nous materials que el converteixen en una construcció sostenible i pionera.

**Font:** <http://w1.bcn.cat/barcelonablog/xarxa/media-tic-la-barcelona-tecnologica-i-digital>

e) **Seus d'organisme públics:** Comissió Nacional del Mercat de les Telecomunicacions ( Martínez Lapeña, 2010) al districte 22@.

d) **Seus de corporacions privades:** entre d'altres, Torre Agbar<sup>127</sup> (Nouvel. J, 2005), seu de Gas Natural a la Barceloneta ( Miralles, E. i Tagliabue, B., 2006<sup>128</sup>), i l'edifici Diamant (Massip, E., 2011), seu de Telefònica a Catalunya a la zona Fòrum, un dels darrers gratacels construïts.

#### 2.3.4. Reflexió final: projectes bandera i impactes socioeconòmics.

Com hem observat, el fenomen de *gentrification* ha aparegut i s'ha intensificat en diversos moments al llarg de les dues dècades. A tall d'exemple, en el període olímpic les associacions veïnals van lluitar per demanar la dotació d'un nombre important d'habitatges socials per pal·liar els efectes de la construcció de la Vila Olímpica.

La construcció de la zona Fòrum, amb l'esplanada i nova àrea residencial, i els seus elevats preus també produïren l'expulsió de residents i van modificar la fisonomia de barris tradicionals. Cal afegir també que el preu dels pisos als antics polígons d'habitatges de protecció oficial ha augmentat a causa de la nova centralitat urbana adquirida a barris com el Besòs.

D'altra banda, projectes com la Vila Olímpica<sup>129</sup> -realitzats sobre terrenys expropiats i amb urbanització pública a diferència de Diagonal Mar-, han esdevingut representatius de la imatge de Barcelona. Han complert la funció d'esdevenir bandera de la ciutat. Entre la Vila Olímpica i la zona Fòrum, calia en tot cas donar continuïtat a la ciutat moderna.

En conseqüència, es transforma l'obsolet barri industrial del Poblenou en un nou districte econòmic amb les indústries pròpies del segle XXI. Així la construcció dels nous edificis d'indústries culturals i dels establiments hotelers al 22@ ha produït tensió entre la renovació i la conservació del patrimoni arquitectònic i històric.

La lluita veïnal de col·lectius com ara l'"okupa" ha aconseguit salvar, per a la ciutat, un espai històric com el de la masia de Can Ricart al Poblenou<sup>130</sup>. En un exemple de conflicte entre els actors econòmic-institucionals, els residents i els moviments socials.

---

<sup>127</sup>La Torre Agbar aferma la imatge d'innovació i tradició. Il·luminada per la nit, s'emmiralla en les tesselles modernistes de Gaudí i la morfologia del Cavall Bernat, penyassagat del massís de Montserrat. La Torre ha esdevingut una icona turística.

<sup>128</sup> Font: [http://es.wikiarquitectura.com/index.php/Sede\\_de\\_Gas\\_Natural\\_en\\_Barcelona](http://es.wikiarquitectura.com/index.php/Sede_de_Gas_Natural_en_Barcelona)

<sup>129</sup> Tanmateix, Huertas posa de relleu com deu anys després de la seva construcció, les presses del procés originaren litigis judicials entre els propietaris d'habitatges de la Vila Olímpica i les empreses promotores per distintes deficiències constructives (Madueño, 2006).

<sup>130</sup>El gener de 2012, l'Ajuntament de Barcelona hi negocia, amb el Ministeri de Foment, la ubicació d'un Museu de l'Urbanisme.

Respecte de l'eficiència socioeconòmica dels nous centres comercials, cal ponderar els beneficis dels ingressos i de la creació de llocs de treball amb el fet que molts ciutadans i ciutadanes no poden utilitzar els nous espais. Tampoc compensa aquesta renovació, la pèrdua de fisonomia, del paisatge urbà tradicional i d'alguns elements d'identitat i de capital sociocultural.

En aquest sentit, segons un exresponsable entrevistat, afirmava respecte als anys 90s i 2000s:

“Un rector d'una Universitat de Washington ens va manifestar que el que constituïa un valor singular de la nostra ciutat era l'existència de barris com la Barceloneta, que han conservat un ambient social i cultural característic, amb una oferta de restauració popular i que en preserva l'autenticitat”.

Quant a l'eficiència de la construcció d'edificis bandera a les àrees centrals, segons Moix (2010) la utilització de l'arquitectura icònica a tot l'Estat ha mostrat una desproporció entre la necessitat i la quantitat de recursos destinats a la construcció d'edificis de prestigiosos arquitectes.

Moix apunta entre les causes del declivi de la construcció d'edificis bandera a moltes ciutats espanyoles, diverses causes:

- a) la superació de la crisi dels anys 90.
- b) la desacceleració estructural del sector de la construcció.
- c) i la disminució dels fons estructurals europeus<sup>131</sup>.

A més, el mateix autor assenyala l'ús propagandístic dels edificis icònics -per part del poder polític, com a dificultat a la continuïtat de la cultura arquitectònica -, i el paper de l'arquitecte i les seves pretensions artístiques i “egòlatres”.

L'ús propagandístic, la reconstrucció de la imatge urbana a partir d'aquestes icones reproduïdes en mitjans de comunicació i en els relats dels visitants (Temelová, 2004) genera tensió amb la realitat social i ciutadana. La imatge promocional no reflectiria els problemes de cohesió i els costos que poden tenir aquests projectes des del punt de vista social (Griffith, 1998).

A mesura que avança la dècada del 2000, en un procés paral·lel a l'arribada de la crisi econòmica, es va debilitant la valoració social dels càrrecs electes i dels governs municipals. La gestió va guanyant pes al govern, tot i haver entrat en un nou paradigma de governança, basat en les aliances i la xarxa d'actors (Subirats, 2002).

---

<sup>131</sup> Notícia de premsa. Efe (2010).

Les institucions polítiques i les lògiques partidàries autoreferides afebleixen l'impuls democràtic de transformació de la ciutat, existent durant els primers 80. L'esperit de la descentralització municipal cap als districtes, de la primera meitat dels 80s, per revifar la societat civil i la participació ciutadana (Borja, 1985) s'esllangueix.

El model Barcelona referit per Montaner (1992) i la percepció que la conciliació dels diferents interessos en joc es debilita erosionen el suport ciutadà als nous projectes. Uns projectes en els que l'interès ciutadà és més difícil de percebre, i on la lògica de l'interès econòmic hi guanya pes. **La ciutat global esdevé l'escenari i la conseqüència d'aquesta tensió i, a la vegada, l'espai on pot ser contestada** (Sassen, 2010; Mascarell, 2007).

**Els nous edificis bandera de la segona meitat de la dècada dels 2000**, concentrats al districte 22@, com ara la seu de la Comissió del Mercat de Telecomunicacions (CNMT), l'edifici MediaTIC o l'edifici seu del Disseny Hub Barcelona a la plaça de les Glòries, **mostren un gir cap a l'orientació econòmica** i més dificultats per a l'apropiació ciutadana dels seus usos en relació als edificis construïts durant el període olímpic. Els edificis estan més referits, doncs, a la transició de model econòmic.

En qualsevol cas, l'especulació immobiliària banalitzà l'arquitectura icònica, convertint-la en un producte d'inversió. L'important és salvaguardar la qualitat arquitectònica, el paper referent dels edificis en el conjunt del disseny urbanístic i la utilitat social de les seves funcions.

A partir dels diferents factors econòmics exposats i de l'arribada d'un nou govern local encapçalat per la coalició Convergència i Unió (CiU), arran de les eleccions municipals de maig de 2011, amb nou equip urbanístic dirigit per l'arquitecte Vicente Guallart, es produirà el final del recurs als edificis bandera com a eina de màrqueting.

Literalment, l'arquitecte municipal en cap i exgerent de l'Àrea municipal d'Hàbitat Urbà, Vicente Guallart, afirma el següent en una entrevista de premsa amb Llätzer Moix, respecte la continuïtat del projecte d'estació ferroviària a La Sagrera:

**-“¿Se construirá allí el edificio proyectado por Frank Gehry?**

*-Nuestro primer objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas. La protagonista será la ciudad. **El modelo de arquitectura icónica, de gran estrella arquitectónica internacional, pertenece a la historia.** Barcelona es un laboratorio que debe desarrollar un nuevo know how de habitación, aplicárselo y ofrecerlo a otras urbes. Nuestra política, además, buscará la excelencia en el diseño de la ciudad. Eso es fundamental. Pero lo haremos integrando a los nuevos actores, a ecólogos y especialistas en nuevas tecnologías, también a emprendedores<sup>132</sup>”.*

---

<sup>132</sup> Moix, Ll. (2011).

A llarg dels capítols I i II, hem anat desgranant diferents claus d'interpretació de les eines de màrqueting utilitzades pel desenvolupament de la ciutat. Hem pogut analitzar el paper de la imatge, de l'organització d'esdeveniments i de la construcció d'edificis bandera en el renaixement d'una Barcelona, que als inicis dels anys 80 era descrita com una ciutat en naufragi, com el Titànic.

Tanmateix, el desenvolupament no ha estat exempt, com s'ha observat, de controvèrsies intel·lectuals i crítiques ciutadanes. D'altra banda, si bé ha anat millorant la qualitat de vida general, les tensions sobre la cohesió social s'han reprès des de l'inici de la crisi econòmica.

Tot seguit, al tercer capítol, abordarem l'apartat qualitatiu d'anàlisi dels resultats (beneficis i costos) sobre grups socials i territorials<sup>133</sup>, des de les percepcions dels principals actors institucionals, socioeconòmics i acadèmics, i per mitjà d'alguns elements quantitius. També usarem informació dels canals de comunicació que fa servir el govern local per a la seva relació amb les entitats.

---

<sup>133</sup> Per mitjà d'entrevistes personals.

