

Universitat de Lleida
Departament de Geografia i Sociologia

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

TESI DOCTORAL

DANIEL PAÛL I AGUSTÍ
2009

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

Tesi doctoral presentada per:

DANIEL PAÛL I AGUSTÍ

Per accedir al grau de

DOCTOR PER LA UNIVERSITAT DE LLEIDA

Director

JOAN GANAU CASAS

Universitat de Lleida
Departament de Geografia i Sociologia

Abril 2009

A qui tu saps i jo vull dir

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

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

ÍNDEX

Agraïments	i
Participació en projectes	iii
Resums	v
Presentació	xiii

VOLUM I.- ANÀLISI EMPÍRICA

PRIMERA PART: RESEARCH BACKGROUND

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

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

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

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

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

TERCERA PART: CASOS D'ESTUDI

4.- Impacte de les polítiques culturals	185
4.1.- Impacte immaterial	187
4.1.1.- Actuacions encarades als propis residents	190
<i>Escala regional</i>	191
<i>Escala urbana</i>	196
<i>Actuacions temporals</i>	196
<i>Construcció d'equipaments permanents</i>	199
<i>Escala de barris</i>	203
4.1.2.- Impactes en els no residents	205
<i>Creació d'un edifici emblemàtic</i>	206
<i>Aposta per esdeveniments puntuals</i>	207
<i>Recopilació de l'apartat</i>	209
4.2.- Impacte econòmic	210
4.2.1.- Impacte en la producció	214
<i>Districtes culturals</i>	215
<i>Districtes culturals museístics</i>	220
<i>Recopilació de l'apartat</i>	224
4.2.2.- Impacte turístic	226
<i>El turisme cultural</i>	227
<i>Recopilació de l'apartat</i>	231
4.2.3.- Impacte comercial	233
<i>Recopilació de l'apartat</i>	238
4.3.- Impacte urbanístic	239
<i>Relacions entre polítiques culturals, museus i</i>	
<i>esdeveniments</i>	246
<i>Importància de l'emplaçament de l'actuació</i>	249
<i>Recopilació de l'apartat</i>	254
4.4.- Recopilació	257
5.- Instruments de promoció basats en les polítiques culturals	263
5.1.- Polítiques de difusió	264

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

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

QUARTA PART: CONCLUSIONS I RECOMANACIONS PER AL FUTUR

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

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

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

TRADUCCIÓ AL FRANCÈS

12.- Introduction	545
13.- Conclusion	571

VOLUM II.- CASOS D'ESTUDI

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

I.- BARCELONA

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

B22	Temple Expiatori de la Sagrada Família	213
	Conclusions	222

II.- BRUSSEL·LES

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

III.- GÈNOVA

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

IV.- LILLE

	Introducció	339
	Entitats:	
L01	Lille Tourisme	346

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

V.- PARÍS

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

VI.- TORÍ

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

6.- INSTRUMENTS D'AVALUACIÓ DE RESULTATS DE LES INSTITUCIONS CULTURALS

Un cop exposades les repercussions generades per les polítiques culturals en general i pel cas concret dels instruments de promoció, és el moment de passar al tercer aspecte en què hem centrat la recerca: els diversos instruments de què disposen les institucions culturals estudiades per tal d'avaluar l'èxit de les seves actuacions. Un element imprescindible per poder observar, tant de forma quantitativa com qualitativa, els impactes que les diverses institucions tenen en la imatge de les ciutats.

Com hem exposat en els capítols anteriors, l'avaluació dels resultats és fonamental per respondre a una sèrie d'aspectes, principalment (Greenhill, 1995):

- Conèixer la utilitat, per als ciutadans, de la institució com a servei públic.
- Racionalitzar els usos de l'equipament cultural en funció dels recursos destinats
- Desenvolupar el saber fer intern per definir estàndards de qualitat.

No obstant, hem pogut constatar com són poques les vegades en què les institucions culturals recorren a aquest instrument. Tot sovint les actuacions empreses únicament prenen com a referència meres intuïcions, motivacions polítiques o fins i tot convenciments personals, sense que existeixi cap tipus d'estudi o ni tan sols programa d'actuació que estableixi els motius pels quals es realitza una determina aposta. En conseqüència, aquest capítol esdevindrà més una descripció de potencialitats que no pas un recull d'estudis concrets, ja que només en casos molt puntuals, les diverses institucions culturals (o els organismes dels quals depenen), disposen d'instruments d'avaluació que permetin arribar a uns resultats significatius.

Aquesta carència en la realització d'estudis no deixa de ser un problema de comunicació associada als diferents projectes. La comunicació d'una institució cultural no es pot considerar completa si no inclou, més enllà dels diferents aspectes esmentats anteriorment (publicitat, *publicity* o relacions públiques, per citar alguns exemples), l'avaluació de les diverses actuacions. Tant a priori: potencialitats de la realització d'una determinada actuació, calendari de realitzacions o relacions amb altres actuacions portades a terme en el territori; com a posteriori: resultats obtinguts, comportaments observats o impacte sobre la ciutat.

La presa de consciència de la necessitat d'avaluar les repercussions de les institucions culturals és relativament recent. Els primers a recórrer-hi van ser les institucions nord-americanes durant els anys seixanta, tot i que va ser a partir de la crisi econòmica dels anys setanta quan el seu ús es va estendre enormement (Donnat & Octubre, 2001).

A Europa, l'interès per conèixer els retorns de les institucions culturals va anar en paral·lel a la voluntat política de “democratitzar” l'accés a la cultura, que va aparèixer als anys seixanta per esdevenir especialment visible a partir dels noranta (Poirrier, 2002). Per assolir aquesta democratització era imprescindible conèixer la composició del públic dels equipaments culturals. Només així es podien disposar d'instrument suficientment precisos que valoressin l'èxit o fracàs dels objectius marcats.

El principal problema que va sorgir va ser la manca d'indicadors comparables que definissin aquest grau de compliment. Actualment, gràcies a diverses metodologies, són diversos els aspectes culturals que s'han pogut quantificar (Landry, 2006). Malgrat aquest avenç, encara persisteixen certes dificultats, com trobar un únic “indicador de democratització” comparable entre diversos contextos (Donnat & Octobre, 2001).

Ara bé, la crítica més habitual respecte l'avaluació dels efectes dels equipaments fa referència a l'excessiu pes que les institucions donen al camp econòmic (Martorella, 2002). En la seva voluntat d'aconseguir majors dotacions pressupostàries, els Consells d'administració de determinats equipaments culturals porten a terme estudis que mostren com un creixement de les inversions en les respectives institucions suposaria un augment del número de llocs de treball del municipi, així com dels turistes, de la repercussió en els mitjans de comunicació, dels impostos recaptats i de la qualitat de vida. Comportaria, en definitiva, una millora evident de la ciutat, que ajudaria a legitimar les inversions realitzades mitjançant la unió entre negoci i cultura.

El principal problema resideix, almenys en el context estudiat, en què un cop s'ha aconseguit aquest finançament, pràcticament no es posa atenció en els efectes que genera. Per tant, més que veure la cultura com una part de l'evolució de la societat o la importància de l'accés universal a ella, la cultura es valora en funció de la participació en el creixement econòmic. Aquest fet ha ajudat, indubtablement, a aconseguir importants subsidis per a les polítiques culturals, però ha canviat la relació entre societat i cultura. En aquest sentit, són diversos els autors que apunten que les dotacions pressupostàries haurien d'anar més enllà dels retorns purament econòmics per contribuir també a millorar l'intangible de la ciutat (Paulus, 2003). Un conjunt d'elements que caldrà tenir present per avaluar els retorns dels equipaments culturals, tot i que sovint siguin elements difícils de trobar en la pràctica diària de les diferents institucions.

En un treball de les característiques del que aquí presentem difícilment es podria aspirar a analitzar les múltiples vies a través de les quals seria possible avaluar les repercussions que les institucions culturals tenen sobre la ciutat. Per aquest motiu hem considerat el més adient centrar-nos en els quatre aspectes que, a través del treball de camp que hem realitzat, han demostrat ser els més habituals entre les institucions estudiades. Així, el present capítol s'articula a partir de quatre apartats, en cadascun dels quals analitzarem un instrument d'avaluació.

En el primer apartat, de caire més general, analitzarem els diferents estudis de públic que es porten a terme. Aquest és, en general, un camp ampli. Per aquest motiu ens centrarem en els aspectes més habituals, tot buscant un equilibri entre mètodes quantitius i qualitius. Igualment, posarem una atenció especial en el rol que juguen les generacions futures en els estudis dels diferents equipaments. L'objectiu és demostrar com, malgrat ser els instruments d'avaluació més habituals en les diferents institucions estudiades, pocs cops s'assoleixen dades que permetin anar més enllà de la mera constatació dels fets.

En el segon apartat ens centrarem en els reculls de premsa com instrument d'avaluació. Aquest és un dels pocs camps en què, almenys en teoria, es té present tota la gamma d'activitats que desenvolupa una institució cultural. En conseqüència, podria ser un instrument interessant per veure com es tradueixen les actuacions de la institució dins de l'activitat general de la ciutat. No obstant, el fet que, com veurem, normalment el recull de premsa sigui una mera eina per facilitar la lectura de les notícies a uns pocs directius, sense cap tipus d'estudi al darrera, condiciona enormement el seu ús com a instrument d'avaluació del ressò de les activitats.

El tercer apartat el dedicarem als estudis que prenen com a punt de partida l'anàlisi econòmica de l'esdeveniment que com hem vist és un dels camps més habituals. Fugirem, però, de l'avaluació dels impactes generats per les diverses activitats (recollits en l'apartat 4.2.- Impacte econòmic), per centrar-nos en aquells aspectes més relacionats amb l'impacte directe de la pròpia institució. Una àrea en què, un cop més, les possibilitats existents per a l'obtenció d'informació són superiors a les que actualment s'aconsegueixen.

Finalment, en el quart apartat, ens centrarem a analitzar les memòries associades a la preparació de plans estratègic. En aquest sentit, considerem que aquests instruments poden ser un excel·lent indicador del rol que els diferents treballadors i administracions juguen en un equipament, tot i que sovint el seu paper queda reduït al de simple declaració de bones intencions.

Per tant, en general, serà un capítol que partirà d'exemples concrets, la majoria d'ells francesos, ja que és l'àmbit d'estudi en què hem observat una major preocupació per conèixer les repercussions dels esdeveniments en la ciutat. Una situació que es tradueix en una major presència i qualitat de les recerques. Ara bé, també serà un capítol dedicat a descriure les potencialitats, ja que com hem anticipat, són molts els mètodes i els equipaments dels quals es podrien obtenir dades més interessants que no pas les actualment disponibles.

6.1.- ESTUDIS DE PÚBLIC

La realització d'estudis que permetin conèixer la composició i el comportament del públic que utilitza els equipaments culturals és una eina fonamental a l'hora de prendre determinades decisions relacionades amb la gestió. En el present apartat farem un repàs a les tres principals tipologies d'estudis existents: els estudis quantitius, els qualitius i els d'investigació i avaluació. Posteriorment analitzarem els estudis en funció de quin és l'organisme que el realitza, tot diferenciant entre els portats a terme per organismes tutors o aquells altres fets per pròpia iniciativa.

L'objectiu que es persegueix és veure l'estat actual de coneixement dels públics per part de les institucions culturals, per així establir les diferències existents entre els resultats de les enquestes i la pràctica de les institucions. Ja avancem, però, que el coneixement que els equipaments culturals estudiats tenen del seu públic acostuma a ser, en la majoria de casos, incomplet i fragmentat.

En línies generals, la preocupació per aquest tipus d'estudis és recent. Els primers van començar a aparèixer, de manera regular, als Estats Units i al Canadà, a finals de la segona guerra mundial (Wittlin, 1949). Aquests estudis estaven lligats a l'obertura de nous equipaments culturals i a la consegüent necessitat de conèixer el nou públic. Als anys vuitanta la tendència va arribar a Europa, per generalitzar-se a finals dels noranta en països com França, el Regne Unit, els Països Baixos o Alemanya (Conseil de l'Europe, 2002, p. 224).

Entre els països estudiats, França ha estat, sens dubte, el capdavanter en l'estudi del públic de les seves institucions. La primera enquesta sobre els visitants d'un museu s'hi va realitzar l'any 1892, coincidint amb el debat sobre la possibilitat d'instaurar el pagament d'entrada als museus nacional. Caldria esperar, però, fins al 1964 per trobar el primer estudi en la línia dels que es realitzen actualment (Bourdieu & Darbel, 1969).

Fruit, en part, d'aquest primer estudi, l'any 1973 l'Estat francès creava el Departament d'Estudis i Perspectives (DEP), adscrit al Ministeri de Cultura. Aquest organisme, encara en funcionament, va ser el responsable de col·lectar informacions referents als públics de les institucions franceses i va contribuir a crear una consciència sobre la necessitat d'estudiar els visitants. Ara bé, les dades que col·lectava eren, habitualment, generalistes i difícilment comparables.

Per aquest motiu, podem considerar que el gran canvi es produí amb la creació del Centre Pompidou l'any 1977. Per primer cop en el context estudiat una institució cultural realitzava de forma habitual i per a ús bàsicament intern, estudis detallats dels seus públics (nombre, composició, procedència o edat). L'èxit d'aquesta iniciativa, que va ajudar a respondre a una sèrie de necessitats específiques (millora de l'atenció al públic, adaptació de les tarifes, canvi en el discurs o potenciació d'alguns aspectes

comercials, entre altres), va impulsar un cert corrent mimètic en altres grans museus nacionals francesos estudiats: al Louvre de forma fragmentària des de 1979 i de manera més continua des de 1994; a la *Cité des Sciences et de l'Industrie* des de la seva inauguració l'any 1986; al parc de la Villette des del 1990 o, més recentment, al *Musée Guimet*. La culminació arribaria l'any 1990, quan la *Direction des Musées de France* va crear el seu propi observatori dels públics, dirigit a tots els museus que disposen d'aquest distintiu (Fourteau, 2001).

Actualment, almenys en el context francès, existeixen els mecanismes necessaris per conèixer, amb relativa precisió, el públic de cada equipament cultural. Així, a grans línies, les metodologies existents per conèixer la composició dels visitants són bàsicament tres (Greenhill, 1995):

- Quantitatius: analitzen edat, procedència dels visitants, nivell d'estudis, sexe, motiu de la visita o grau de coneixement.
- Qualitatius: se centren en la percepció del visitant, la imatge generada, les facilitats de la visita, el grau de satisfacció, la voluntat de retorn o la consideració respecte al preu pagat.
- Investigació i avaluació: estudis que analitzen aspectes generals o temàtics de l'equipament (serveis, atenció al públic, entorn del museu o recorregut dels visitants).

Hem pogut observar com entre els centres analitzats els estudis quantitatius són els més corrents, en gran part per la relativa facilitat que ofereixen, tant en la recollida de dades com en l'exploració. Els qualitius són cada cop més habituals per la millora que ofereixen en el coneixement del públic. En canvi, les recerques d'investigació i avaluació acostumen a ser escasses, limitades a les grans institucions i a la presa puntual de decisions importants: privatització d'un servei, canvi en l'exposició o modernització de determinats aspectes de la gestió del museu, entre altres.

Els instruments d'anàlisi també varien enormement entre les institucions estudiades. La metodologia més habituals acostuma a ser els qüestionaris autoadministrats, seguit dels qüestionaris realitzats per personal del centre. Ara bé, de mica en mica s'incorporen noves metodologies, com per exemple les entrevistes estructurades, la reunió de diverses persones per a la realització de grups de treball, les observacions directes dels comportaments dels visitants o la creació de jocs o mecanismes interactius que permetin conèixer el comportament del públic.

Aquest conjunt d'instruments es poden utilitzar dirigits a dos tipus de públics: audiència i participació. Els estudis d'audiències són relativament barats i fàcils de fer. Consisteixen en estudiar el públic d'una determinada institució cultural. Les preguntes que es realitzen giren entorn a edat, sexe, ocupació, nivell d'estudis, ingressos, així com lloc de residència, mitjà de transport utilitzat per visitar l'equipament o nivell de satisfacció de la visita. Els resultats s'expressen en percentatges i donen un perfil, amb

major o menor grau de detall, del públic d'un determinat equipament. Els estudis d'audiències no aporten, però, informació sobre el comportament de la població, ja que només realitzen preguntes referents al grup d'usuaris de la institució. Informació d'aquest tipus només es pot obtenir a partir d'una recerca que inclogui el conjunt de la població, com els estudis de participació, fet que els transforma en més costosos i infreqüents (Heilbrun & Gray, 2001). Per aquest motiu, entre els diferents exemples d'estudis que analitzarem a continuació, seran molt més freqüents les referències als estudis d'audiència, que no pas als de participació.

En el present apartat exposarem aquelles tipologies d'avaluació de públics més interessants desenvolupades en els diferents equipaments culturals estudiats. Inclourem, en primer lloc, dos exemples d'estudis dirigits per organismes tutors de diversos equipaments: un d'audiència i un de participació. Posteriorment, analitzarem les iniciatives desenvolupades, de manera individual, pels propis equipaments culturals estudiats.

Com ja hem avançat en la introducció del capítol, la majoria de casos d'estudis corresponen a l'àrea francesa. Aquest fet no implica la inexistència d'estudis d'aquest tipus fora de França. Hem repertoriat diverses iniciatives en aquesta línia, com per exemple les de la Generalitat de Catalunya (Departament de Cultura, 2003) i la Regió Piemonte (dal Pozzolo, 2007). Ara bé, es tracta d'estudis que tot i resultar útils són, generalment, més modestos en quant a ambició, grau de detall de la informació i tradició. Per aquest motiu, tot i que en les fitxes del volum II hem treballat amb totes aquestes fonts, en el present capítol farem referència, sobretot, a estudis de procedència francesa.

Estudis realitzats per organismes tutors

Com hem apuntat anteriorment, en el present epígraf analitzarem dos tipus d'estudis desenvolupats per un organisme tutor. L'objectiu és mostrar les diverses tipologies d'aproximació possible a l'estudi de les repercussions d'una institució. Concretament, presentarem un estudi d'audiències desenvolupat per la *Direction des Musées de France* (DMF) i una segona recerca, de participació, realitzada pel *Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie* (Crédoc).

La DMF és la institució que tutela la majoria de museus propietat del Ministeri de Cultura i qui assessora i controla a nivell tècnic i científic uns 1.200 museus municipals, departamentals i regionals de França. Des de l'any 1990 disposa d'eines per avaluar el perfil del públic dels museus que agrupa: edat, procedència, sexe o nivell d'estudis, les raons que motiven la visita o les pràctiques culturals dels visitants són algunes de les informacions recopilades. L'existència d'aquest continu de dades per més d'una dècada va possibilitar una interessant comparació a partir de la combinació de dades obtingudes en un centenar de museus (Mironer, 2001). La

informació disponible en aquest estudi és molt àmplia, per la qual cosa hem considerat adient presentar només aquells resultats més destacats en relació a la temàtica que nosaltres tractem.

Pel que fa al Crédoc, és un organisme de recerca tutelat pel Ministeri francès de Consum i Comerç. Creat fa més de cinquanta anys, des del 1978 disposa d'un programa d'enquestes que permet conèixer els modes de vida, les opinions i les aspiracions dels francesos. Algunes de les seves enquestes s'han basat en aspectes culturals. Nosaltres prendrem com a referència un dels seus estudis més recents, que analitza la freqüentació dels museus francesos (Crédoc, 2005).

La diferència entre els dos tipus d'estudis és important; només un de cada tres francesos va visitar un museu durant l'any 2004, una xifra similar a la dels últims quinze anys (Crédoc, 2005). Això implica que els estudis d'audiència (DMF) deixen fora de l'anàlisi un volum important de població (ni més ni menys que el 66%), tot i que permeten un dibuix molt precís dels visitants habituals i de les seves necessitats. En canvi, els estudis de participació (Crédoc) parteixen d'una mostra molt més àmplia, que permet una aproximació més adequada i efectiva al comportament del conjunt de la població, especialment d'aquells segments de població que mai visita un museu. Per tant, són dues formes d'aproximació al coneixement del visitant que poden suposar repercussions importants en termes d'imatge de ciutat. Els estudis d'audiència permeten avançar en la fidelització del visitant, mentre que els estudis de participació poden obrir les institucions culturals a nous públics; dues vies per millora els atractius i condicions de les ciutats que, en cas d'èxit, suposen uns retorns importants en termes d'autoestima i de projecció, tot reforçant la imatge creada.

A partir de la comparació de les dues metodologies hem recopilat els resultats més interessants en la taula 6.1, en què hem inclòs, així mateix, alguns apunts que hem observat en el comportament de les institucions estudiades. Aquesta comparació permetrà una primera aproximació de les diferències existents entre visió del públic i comportament de la institució i demostrarà la manca de diàleg que habitualment existeix entre les aspiracions o comportaments del públic i les polítiques desenvolupades per les institucions culturals.

TAULA 6.1.- COMPARACIÓ ENTRE LA PERCEPCIÓ DELS VISITANTS, DE LA POBLACIÓ I LES ESTRATÈGIES DE LES INSTITUCIONS CULTURALS

Àrea	Percepció del visitant (Mironer, 2001)	Percepció del conjunt de la població (Crédoc, 2005)	Estratègia de les institucions culturals (elaboració pròpia)
Comunicació	Els programes d'activitats només capten públic als grans museus nacionals (programació més completa)	Un 56% dels enquestats afirma que aniria més al museu si en tingués més informació. Una mostra de certes mancances en la comunicació dels equipaments	La majoria d'actuacions que les institucions estudiades emprenen per captar públic es basen en la comunicació de la seva programació
	El públic coneix els museus a través dels mitjans de comunicació, normalment gràcies a l'èxit dels esdeveniments puntuals		El tracte amb els mitjans de comunicació, tot i ser cada cop més habitual, és encara testimonial i basat en uns mitjans quasi artesanals
	Les oficines de turisme rarament motiven més del 20% de les visites		Les oficines de turisme es tenen present, tot i que pocs cops són objecte d'una estratègia específica
Accessibilitat	La majoria de públic preveu la visita amb antelació. Únicament en els equipaments locals la descoberta del museu es produeix el mateix dia de la visita	L'emplaçament té poc pes en la decisió de visitar el museu (només el 16% dels enquestats afirma que no visita un museu perquè es troba allunyat)	Els equipaments justifiquen el seu emplaçament central per la voluntat d'atreure públic a través de les facilitats d'accés
	L'àrea d'influència d'un esdeveniment està directament correlacionada amb la importància de l'acte celebrat		Problemes pressupostaris i de jerarquització dels objectius dificulten una comunicació que vagi més enllà de la purament local

	Més que les distàncies geogràfiques, el que separa el públic dels museus són les distàncies culturals o sociològiques	Un 29% de la població afirma que no va mai al museu per desinterès	La majora d'actuacions de cara al públic es basen en crear oferta. Poques institucions treballen per reduir les distàncies culturals o sociològiques
	La gratuïtat només atreu si és puntual i àmpliament difosa. En cas de ser permanent, suposa un incentiu mínim per a la visita	Un 62% dels entrevistats aniria més al museu si fos gratuït. Les propensió, però, és major entre els visitants habituals i poc significatiu entre els no-visitants	El debat entorn a la gratuïtat és present, però quan la gratuïtat puntual existeix, pocs cops es difon de manera àmplia
Atractius de les col·leccions	El públic és especialment sensible a la presentació de les col·leccions i a la conservació de les instal·lacions		Únic element en què hi ha correlació amb les polítiques observades, sobretot gràcies a l'esforç modernitzador realitzat en els últims anys
Fidelització	Entre un 10 i un 30% del públic d'un museu està disposat a visitar de nou la seva col·lecció permanent.	Les exposicions temporals juguen un paper important, però no fonamental, en els museus (motiven el 44% de les visites)	Les estratègies de fidelització tendeixen a prioritzar la novetat (especialment exposicions temporals). Pocs cops es dirigeixen a difondre les col·leccions permanents
		El creixement en el número de visitants es deu a la intensificació de les visites per part d'un mateix grup, més que no pas a la incorporació de nous públics	La majoria d'esforços comunicatius es dirigeixen, precisament, a aquest públic habitual, prescindint de la possibilitat d'arribar a nous públics
		La majoria de les visites s'associen a oci: el 72% es fan en cap de setmana i el 50% dels visitants no són de la regió (12% de les visites realitzades a l'estranger)	La fidelització s'enfoca al públic local. Limitacions pressupostàries i de coneixement limiten les actuacions dirigides a forans

Font: Elaboració pròpia a partir de Mironer (2001), Crédoc (2005) i entrevistes realitzades

Per tant, es pot observar com existeix una clara diferència entre els resultats que Mironer i el Crédoc extreuen de les percepcions dels visitants i l'estratègia observada en les diverses institucions culturals estudiades per tal d'arribar a aquests mateixos visitants. Una situació que demostra fins a quin punt les accions empreses pels diversos centres es basen en percepcions preconcebudes. Una posició que seria desitjable que canviés de cara a obtenir una millora en les repercussions que les institucions culturals tenen en la població de les ciutats en què s'implanten.

Aquestes dades, tot i que només tenen present els museus, únics equipaments que disposen d'estudis que comparen de manera àmplia diverses centres, són igualment vàlids per als esdeveniments puntuals. Tot i que segons hem pogut observar és habitual que les celebracions puntuals tinguin més present les demandes dels visitants, tenen la majoria de mancances descrites a nivell de museus. Per tant, també seria desitjable una millora en l'aproximació de les seves estratègies a la realitat del públic.

En resum, unes dades interessants, que demostren la necessitat de les dues tipologies d'estudis per establir una mostra detallada del públic potencial i real de l'equipament. Ara bé, aquests estudis presenten la dificultat de ser forçosament generalistes per tal d'incloure el major número d'equipaments possibles. Per aquest motiu és interessant que aquests estudis comparatius es complementin amb altres, encarregats pels propis equipaments. Unes recerques que tot i resultar més modestes, responen amb més precisió a les demandes d'un únic equipament. Aquesta tipologia d'estudis són els que analitzarem a continuació.

Estudis realitzats per les pròpies institucions

A través de la present recerca hem pogut observar com les diverses institucions estudiades tenen una viva preocupació per conèixer aspectes relacionats amb el seu públic. La majoria de les quaranta-vuit institucions en què hem obtingut informació realitzaven enquestes per conèixer els visitants. Únicament disset (un 36%) no portaven a terme cap tipus d'anàlisi del seu públic (majoritàriament eren equipaments italians i belgues, especialment aquells amb uns recursos més modestos).

Per tant, el 64% d'equipaments sí que realitzaven recerca. Una xifra elevada. Ara bé, com veurem a continuació, tot sovint aquests estudis aporten poca cosa més que un retrat estàtic dels visitants (procedència, edat, durada de la visita o grau de satisfacció, entre altres). Unes dades poc útils per satisfer les possibles demandes d'aquest públic i sobretot, uns resultats que no permeten conèixer les opinions de les persones que no han visitat mai una d'aquestes institucions. Per tant, uns estudis que s'han de millorar si es vol que realment serveixin per obtenir un millor grau de satisfacció entre els visitants i per aconseguir arribar al conjunt d'habitants d'una ciutat.

En línies generals, en les institucions estudiades, hem pogut constatar dues grans mancances. En primer lloc la simple inexistència d'estudis. Dins de l'àrea de la recerca només els equipaments culturals francesos tenen certa tradició en l'anàlisi del seu públic. A Barcelona hem observat un augment de l'interès per disposar d'estudis, però encara són poques les institucions que els porten a terme. En canvi a Torí, Gènova i Brussel·les la seva presència és quasi testimonial.

La segona mancança és a nivell de periodicitat. Entre el 64% d'equipaments estudiats per als quals disposem de dades que indicaven que sí que realitzen estudis hem constatat les següents situacions:

- El 33% dels equipaments estudiats únicament realitzen estudis puntuals, sovint superficials i sense una periodicitat preestablerta.
- Un 21% porta a terme enquestes en continu, però sense preguntar directament al públic (dades obtingudes a taquilla, disponibilitat de llibres de visita).
- Finalment, considerem que únicament el 10% dels equipaments, tots ells francesos (Centre Pompidou, *Cité des Sciences et de l'Industrie*, *Musée Guimet*, Louvre i Villette) posseeixen estudis en continu o amb una regularitat fixada que analitzen amb suficient detall els públics dels equipaments.

La periodicitat en la realització d'estudis és clau per a poder establir comparacions amb el passat i comprovar l'èxit o el fracàs d'una iniciativa. Sense una certa periodicitat la informació obtinguda únicament ofereix una visió fragmentada, tot perdent gran part dels beneficis que hauria de generar.

Hem de precisar, però, que no existeix un únic mitjà a través del qual recopilar la informació. Al llarg de la present recerca hem pogut comprovar com són diverses les metodologies que conviuen en els diferents equipaments estudiats. Cada una presenta algun aspecte interessant, per la qual cosa hem considerat adient mostrar els punts forts i dèbils que ofereixen en la taula 6.2.

TAULA 6.2.- TIPOLOGIES DE METODOLOGIES D'ESTUDI DELS PÚBLICS

Tipus	Descripció	Centres on s'ha observat	Punts forts	Punts dèbils
Metodologies "passives"				
Tipologia d'entrades	Les dades s'obtenen a través del tipus de bitllet amb què el visitant accedeix a la institució	<i>Armeria Reale</i> , CCCB, CosmoCaixa i museus de la <i>Fondazione Torino Musei</i>	Si la informació de base és detallada el perfil obtingut és complet a baixos costos	La informació queda limitada únicament a una part dels visitants.
Reserves	La informació es recopila en fer la reserva per visitar la institució	Museu Marítim i Museu Picasso	Coneixement detallat a baixos costos	Només s'obté informació d'una franja puntual específica de visitants
Informació qualitativa	Obtenció de dades a partir d'elements com el llibre de visites o els fulls de reclamacions	<i>Musée du Moyen Âge</i> , Temple de la Sagrada Família, Museu d'Història de Catalunya	Aporta informació qualitativa	Dificultats d'analitzar. A més, únicament una part dels visitants hi participa
Metodologies "actives"				
Preguntes a taquilla	Recopilació d'informació en el moment de comprar l'entrada (generalment procedència)	<i>Hospice d'Havré</i> , <i>Musée de la Marine</i> i en estudi a la Fundació Joan Miró	Recull informació del conjunt de visitants	Poca profunditat. L'agilitat en la venda d'entrades permet poques preguntes
Enquestes puntuals quantitatives	Enquestes realitzades als visitants en un moment concret	<i>La Condition Publique</i> , <i>Maison Folie de Wazemmes</i> i Museu de Ciències Naturals	Permet compilar informació diversa	Els canvis puntuals poden passar desapercebuts o sortir sobrerrepresentats
Enquestes en continu quantitatives	Recull de dades en continu (pot ser un cop cada cert període de temps preestablert)	Fundació Joan Miró i Museu Egipci	Major fiabilitat en el resultat	Cost elevat i poca informació qualitativa
Enquestes qualitatives	Preguntes en profunditat i amb respostes obertes	<i>Musée du Moyen Âge</i> , <i>Musée Rodin</i> o Museu de Ciències Naturals	Permet aprofundir en determinats aspectes	Cost elevat i dades difícils d'interpretar i comparar
Estudis de detall	Recerques basades en una compilació àmplia d'informació	<i>Institut du Monde Arabe</i> , <i>Musée de l'Armée</i> , Museu del FC Barcelona i palau de Versalles	Ofereixen una gran quantitat d'informació	L'elevat cost impedeix repeticions periòdiques, que contextualitzarien les dades.

Font: elaboració pròpia

De la taula anterior se'n deriva que no existeix un únic mètode que sigui viable per obtenir tota la informació necessària per conèixer un determinat aspecte dels visitants. Tots els mètodes ofereixen elements que poden ser interessants, però també mancances. Per tant, no podem afirmar en rotunditat que un mètode és superior a un altre. El que sí que podem subscriure és que resulta fonamental que una institució cultural disposi d'un indicador que permeti observar els retorns que genera la seva activitat.

Som conscients que aquestes grans institucions culturals disposen d'uns recursos econòmics i de personal (i d'unes responsabilitats) que pocs equipaments poden assolir. Per tant, tot i que uns mínims coneixements del públic són imprescindibles i fins i tot exigibles en tota institució, no enfoquem aquest apartat com una descripció del punt ideal en què s'haurien de trobar els diversos equipaments, sinó com una mostra de les potencialitats a què es pot arribar a través de l'avaluació dels públics.

Davant la impossibilitat d'entrar a analitzar en més detall cada una de les metodologies, cosa que suposaria desviar-se excessivament de la temàtica de la recerca, hem considerat escaient centrar-nos en presentar aquells estudis que ofereixen uns resultats més detallats. Per a una informació més detallada de cada cas exposat, recomanem la consulta de les fitxes del volum II.

Concretament, en el present epígraf presentarem els treballs més destacats, tal i com hem fet anteriorment en el cas dels encarregats per organismes superiors, dividits en estudis d'audiència i de participació. Es tracta, com hem apuntat anteriorment, d'estudis procedents sobretot de les grans institucions culturals franceses, ja que és on hem constatat una major presència i qualitat dels treballs.

En general hem observat que els estudis que ofereixen les dades més útils són aquells que plantegen treballs de llarga durada que permeten comparar la informació obtinguda. Dins dels estudis d'audiència existeixen diverses estratègies per assolir aquesta continuïtat. La més fàcil és desenvolupar un seguit d'estudis independents que superposats ajudin a fixar una determinada imatge dels visitants de l'espai. Entre els exemples més rellevants de treballs d'aquest tipus trobem el parc de la Villette, que des de l'any 1990 ha encarregat més d'un centenar d'estudis, tot i que recentment s'ha produït una reorientació en aquesta secció, circumstància que genera dubtes sobre la continuïtat del treball emprés (vegeu fitxa P17).

L'alternança d'estudis puntuals ha permès adaptar la metodologia emprada a la varietat d'espais existents dins de l'àrea (enquestes qualitatives per als espais a l'aire lliure, quantitatives en els espais tancats o estudis de detall per a les activitats concretes com per exemple, concerts). Entre els resultats més visibles que hem pogut obtenir hi ha la constatació que cal una varietat temàtica important en la programació per aconseguir l'objectiu de mixicitat social que va motivar la creació del parc. Així,

gràcies als diversos estudis, es coneix amb detall l'edat, el lloc de residència, el sexe o el nivell d'estudis del públic que freqüenta cada activitat. En conseqüència, és possible organitzar esdeveniments simultanis per tal que públics que difícilment coincidirien en un espai hi assisteixin.

Igualment, els diversos estudis han permès conèixer quines són les estratègies de comunicació més adients per arribar a determinats públics (per exemple, publicitat estàtica al parc per als habitants de l'entorn o anuncis al metro per al públic més allunyat) o quins són els elements que condicionen l'accés de determinats públics i que han de ser tractats de manera especial (l'horari de celebració de l'activitat o el seu preu).

Per tant, els diversos estudis s'han demostrat fonamentals per aconseguir que l'espai de la Villette actuï de cara a tota la població. L'espai ha assolit unes repercussions que, en primer lloc, beneficien el propi equipament, però que sobretot li permeten arribar a un públic ampli. D'aquesta manera l'espai s'ha transformat en un element de gaudi i de millora de l'autoestima d'un bon nombre d'habitants de París.

Una segona estratègia emprada per adaptar les actuacions d'una institució al seu públic són els anomenats Observatoris permanents dels públics. Aquesta eina consisteix en realitzar un número ampli d'enquestes que tenen lloc en un seguit de dies repartits tot al llarg de l'any. Hem observat el recurs a aquesta metodologia a la *Cité des Sciences et de l'Industrie (CSI)* i al *Musée Guimet*,

A la CSI s'alternaven qüestions obertes, entrevistes en profunditat un cop acabada la visita o seguiment dels visitants durant el recorregut pel museu, entre altres. A diferència de la Villette, l'objectiu dels estudis de la CSI no era, generalment, conèixer el visitant, sinó millorar la museologia. Així, s'observava quins eren els espais que passaven desapercebuts durant la visita, què llegia el visitant o quan temps tardava a perdre l'interès per l'exposició. Un seguit d'indicadors que ajuden a millorar l'atractivitat del museu i a assegurar-se la satisfacció dels visitants. Un instrument indirecte d'actuar en la millora de la percepció que el públic, local i visitant, té d'una ciutat a través dels seus equipaments (vegeu fitxa P04).

Pel que fa al *Musée Guimet*, els Observatoris permanents dels públics més recents dataven, en el moment de realitzar la recerca, de 1993 i de 2003 (setembre 2002 – agost 2003). Es tractava d'enquestes autoadministrades que analitzaven dades quantitatives i sobre el perfil sociològic dels visitants. L'estudi aspirava a mostrar el canvi experimentat pel museu arran de la seva reobertura, l'any 2001, després d'una completa reforma. Per tant, es buscava, un cop passat l'efecte novetat que podia distorsionar els resultats, conèixer el visitant tipus per crear productes que fessin més atractiu el museu. Els resultats, però, no van ser suficientment satisfactoris, ja que si bé va permetre conèixer el perfil tipus de visitant (edat, sexe, procedència o nivell

d'estudis) va fracassar en la vessant qualitativa. Per aquest motiu es va decidir posar en marxa, a partir de 2007, una evolució dels Observatoris permanents dels públics: els Baròmetres permanents del públic.

La principal diferència entre l'Observatori permanent dels públics i el Baròmetre rau en que aquest darrer avalua les dades a través d'enquestes realitzades pel sistema de cara a cara, fet que permet unes dades més fiables i homogènies. Un equipament que ja utilitza aquesta tècnica és el Centre Pompidou on l'eina ha permès disposar d'un perfil precís del visitant al llarg de tot l'any (vegeu fitxa P05).

Gràcies a aquest major coneixement del seu públic el Centre Pompidou ha pogut quantificar satisfactòriament algunes de les polítiques empreses i retocar-ne altres que no assolien els beneficis esperats. Així, per exemple, es va considerar molt positiva l'experiència d'entregar dues entrades gratuïtes a tots els nens que visiten el museu. Aquesta actuació permet que el nen torni al museu acompanyat dels pares. Les enquestes van permetre visualitzar com la mesura contribuïa a atreure nous públics, motiu pel qual es va decidir la seva continuïtat. Un altre cas en què es va constatar l'èxit va ser amb la comunicació especial empresa amb motiu de la mostra *Africa Remix* (25/05/ al 08/08/05), centrada sobretot en les associacions africanes de París. Es va comprovar que aquesta mesura permetia arribar a un públic poc habitual. Una constatació que ha obert les portes a noves col·laboracions. També hi ha hagut experiències que s'han modificat a partir de les dades obtingudes. Un cas és la política d'accés a la terrassa del museu. Durant molts anys va ser gratuït, com a element per motivar la visita al Centre. Ara bé, es va comprovar com a la pràctica, la terrassa s'havia transformat en un mirador per a turistes que no entraven a l'equipament, però que afectaven la qualitat de la visita dels que sí que ho feien. La solució adoptada va ser l'obligació de pagar per accedir-hi, mesura que ha fet desaparèixer el gruix dels turistes. Tres exemples de com a partir de l'observació dels públics es poden extreure polítiques que suposin una millora en els objectius d'un determinat equipament.

Per últim, un tercer mètode observat per conèixer el comportament del públic és la simulació. Aquesta eina requereix, com a punt de partida, d'una observació prèvia i de llarga durada del públic, així com d'una dedicació important de personal i de mitjans. Per aquest motiu únicament s'ha pogut observar al Louvre, que amb tota probabilitat és el museu de l'àrea estudiada que desenvolupa un major seguiment dels seus visitants. L'existència d'un servei propi d'estudis, que depengui jeràrquicament de la Direcció dels públics, i d'un pressupost assignat per a subcontractar a universitats i empreses determinats estudis suplementaris, són claus en aquesta situació.

Gràcies a la continuïtat en aquesta aposta, el Louvre disposa d'una llarga sèrie de dades referents als visitants. Algunes dades es troben disponibles des de l'any 1989, altres des de 1994, quan es van potenciar els estudis a través d'un Observatori permanent dels públics. En 5 anys (94 – 99) s'havien reunit dades de 35.000 visitants,

en vuit llengües diferents. Actualment el museu utilitza una eina del tipus Baròmetre de públics en continu, que al llarg de l'any realitza entorn a 8.000 o 9.000 qüestionaris.

Aquest volum de dades ha permès desenvolupar un simulador, pioner en l'aplicació a un museu, que classifica en quatre subgrups els públics del museu (regió Ile-de-France, resta de França, Europa, Món) i aplica 105 variables de diversa natura. A partir d'aquí se n'extreuen diferents perspectives sobre grau de satisfacció o número previsible de visitants, entre altres.

En el moment de realitzar la recerca aquesta eina estava en fase de proves i es preveia que resultaria plenament operativa a partir de l'any 2007. Tot i això ja s'havien pogut realitzar les primeres simulacions. Així, un dels primers resultats obtinguts constata que si bé per als francesos el preu d'entrada al museu era un condicionant important, que podia portar a renunciar a la visita, per als estrangers no era així. Unes dades que havien servit per iniciar una reflexió entorn a la necessitat de crear mecanismes que poguessin evitar l'exclusió de determinats públics específics, com per exemple els abonaments anuals que permetien l'accés il·limitat dels joves al museu per només 15€ anuals. Per tant, novament, una mesura que ajuda a aproximar el museu al seu públic, tot integrant-lo com un valor de la ciutat per al màxim número d'habitants possible.

Finalment, pel al segon gran grup d'estudis, les anàlisis de participació, en línies generals són pocs els equipaments que en realitzen. A més, habitualment, no són les institucions més actives en el camp dels estudis d'audiència les que mostren major interès pels estudis de participació, sinó que la relació és més difusa. Si bé grans equipaments com la *Cité des Sciences et de l'Industrie* o el Louvre realitzen estudis del tipus no-visitants (en el cas del Louvre, per exemple, entorn al potencial de visitants del nou Departament d'Arts de l'Islam o el projecte Louvre – Lens), aquesta situació no es repeteix en altres grans equipaments. En canvi, institucions a priori més modestes, com el Museu d'Història de Catalunya o el Museu Egipci, sí que han desenvolupat estudis en aquesta línia.

Concretament, el Museu d'Història de Catalunya va encarregar, en els seus primers anys de funcionament, un detallat estudi que ofería un perfil del visitant segons sexe, edat, nivell d'estudis, categoria professional, lloc de residència, fidelitat al museu, accessibilitat, grau de satisfacció amb el museu en general i l'exposició temporal en particular, tipus de consum cultural (visites a museus, exposicions, teatre, concerts, cinema) o motius i tipus de visita (sol, acompanyat). El treball ofería una visió interessant del comportament del públic, que va permetre adoptar algunes mesures encarades a millorar la qualitat de la visita (donat que l'estudi data de 1998, hem considerat adient incloure els resultats en les fitxes annexes). Ara bé, lamentablement, la inexistència d'estudis posteriors no permet analitzar si les actuacions empreses han

reportat els beneficis esperats o les mancances detectades en l'estudi inicial segueixen presents (B13).

Pel que fa al Museu Egipci, va realitzar alguns estudis de no-públics, encara que de manera limitada. Concretament, es van portar a terme una sèrie d'enquestes entre els qui transitaven per l'entorn immediat del museu. L'actuació va permetre que el museu disposés de dades per emprendre una reflexió sobre quines eren les estratègies més adequades per poder captar aquest públic. Una manera de rendibilitzar un determinat emplaçament i en cert punt, d'adaptar-se al públic de l'entorn. A més, aquest últim exemple demostra com tot i les dificultats existents per portar a terme aquest tipus d'estudis, és possible aconseguir determinades dades gràcies a estudis modestos, però ben dirigits. Un exemple a tenir present per altres institucions amb molt més recursos (B10).

Per tant, com hem exposat al llarg del capítol, existeixen diverses metodologies adaptades a les necessitats i recursos de cada institució i que permeten conèixer el públic real i potencial d'un equipaments. Una situació que hauria de fer reflexionar a totes aquelles institucions que actualment no disposen d'instruments d'avaluació dels visitants.

La progressió en aquest camp és visible. Són diversos els equipaments estudiats que en els últims anys han actuat per millorar el grau de coneixement del seu públic. Però malgrat aquest progrés encara resten determinats equipaments (no només aquells més modestos) que pràcticament ho desconeixen tot sobre els visitants. Una situació que seria desitjable que tendís a desaparèixer.

Massa sovint els estudis es queden en meres fotografies de les motivacions del públic. El gran repte futur passa per conèixer les aspiracions del no-públic, alhora que cal trobar els mecanismes necessaris per motivar-lo a visitar els equipaments. Igualment, seria desitjable una ampliació dels estudis a determinats camps actualment poc tractats. Aquest és el cas dels estudis dirigits a les percepcions dels nous públics, massa sovint deixades de banda. Un altre exemple són algunes dades referents a elements exteriors de l'equipament. No només és important l'edat, els estudis o la procedència dels visitants, sinó també el temps necessari per accedir al museu o el temps lliure del qual disposa el visitant. Elements que poques enquestes recullen.

En conclusió, tot i els evidents progressos aconseguits en diversos aspectes de l'estudi dels públics dels equipaments culturals, resten determinats aspectes a millorar, no tant a nivell metodològic, sinó de capacitat de les institucions per destinar fons, planejar i executar estudis, ja sigui a nivell intern o extern.

Estudis dels esdeveniments puntuals

Els estudis dels esdeveniments puntuals, tot i ser metodològicament comparables als dels equipaments permanents, presenten la particularitat d'haver-se de concentrar en un curt període de temps; el de durada de la celebració. Una situació que obliga a un plantejament diametralment oposat al descrit anteriorment. En conseqüència, hem considerat adient incloure'l en un epígraf independent.

En línies generals és habitual que un esdeveniment puntual tingui estudis d'audiència. Generalment la fórmula adoptada són les enquestes en continu entre els visitants del recinte per tal d'establir el grau de satisfacció del visitant (Fòrum Universal de les Cultures, GeNova04). Es tracta d'enquestes que precisen d'una realització, anàlisi i capacitat de resposta ràpida, ja que per les pròpies característiques dels esdeveniments puntuals el període en què es poden aplicar les millores és molt curt.

Com a conseqüència d'aquest fet, hem observat com la majoria d'enquestes desenvolupades en aquest context acostumen a obeir més a un desig de deixar constància de la valoració positiva de l'esdeveniment per part del visitant que no pas a un autèntic desig d'experimentar millores. Si bé aquest esforç per conèixer l'opinió del visitant és digne de lloança, també és cert que moltes d'aquestes enquestes s'haurien de plantejar en termes més amplis, per tal que els beneficis experimentats arribessin a tota la ciutat.

En aquest sentit, hem localitzat alguns estudis de grans esdeveniments que sí que compleixen aquesta premissa de voluntat d'aportar informació útil per a la ciutat. Dos dels que resulten més significatius són els desenvolupats per la Capital Europea de la Cultura de Gènova 2004 (G05).

El primer d'ells, realitzat per l'empresa Demoskopiea (2004), de Milà, estudiava la imatge que projectava la ciutat de Gènova. Per portar-lo a terme es van analitzar sis onades diferents de població, tant locals com visitants. L'objectiu era comprovar com podia influir la imatge de la ciutat en la celebració de l'esdeveniment, però és innegable que es tractava d'un estudi que ofería unes àmplies possibilitats en termes de ciutat.

Entre els resultats més visibles obtinguts hi havia la percepció general que l'acolliment turístic de Gènova no gaudia dels estàndards habituals en altres ciutats i que la percepció que es tenia dels genovesos a nivell italià era bastant estereotipada (garrepes i antipàtics). Per compensar aquesta situació es va dedicar un important esforç a millorar l'atenció del visitant, amb l'objectiu que gràcies a què havien conegut la ciutat s'iniciés una actuació, de llarga durada, que permetés canviar aquesta imatge. Així, a nivell de mesures concretes es va apostar per potenciar les oficines de turisme, crear un *call center* o renovar algun del material editat. Malauradament, algunes

d'aquestes iniciatives no van tenir continuïtat un cop l'esdeveniment clausurat, motiu pel qual les seves repercussions es poden considerar escasses.

El segon estudi encarregat per GeNova04 el va realitzar l'empresa Consav (2005), de Gènova, i se centrava en aspectes econòmics: número de visitants, quantitat gastada o ingressos generats, entre altres aspectes. Les seves conclusions apuntaven a una despesa mitjana dels visitants no genovesos de 81 euros dia i una durada de la visita de 1'7 dies. En total es va calcular que, amb una assistència de 2.835.960 persones, la celebració havia generat unes repercussions d'entorn als 150 milions d'euros, per a una inversió total en cultura de 72 milions d'euros. Un estudi interessant, però que hauria pogut aportar més informació si hagués tingut present altres aspectes. Metodològicament, es va criticar el número de visitants pres com a base dels càlculs, que es va considerar excessivament ampli (Guala, 2007). No obstant, la principal mancança és la falta de dades que permetin comparar els resultats obtinguts, ja sigui amb estudis del passat o amb enquestes previstes en el futur. Una situació que impedeix tenir un punt de comparació i que limita la utilitat dels indicadors.

Aquesta darrera crítica és habitual en els estudis encarregats pels grans esdeveniments. Massa sovint les dades que s'aporten només tenen un ús autojustificatiu: no busquen anar més enllà, servir de base a projectes futurs o transmetre les dades obtingudes a organismes que en puguin fer un ús futur. Per tant, els estudis resten com a fotografies d'un moment concret, excessivament limitades temporalment. Un fet que limita la utilitat dels diferents estudis en termes de ciutat. Seria desitjable que aquest aspecte evolucionés cap a una progressiva millora de la coordinació entre els esdeveniments i els organismes encarregats de gestionar la seva herència. Només així es pot garantir l'existència de recerques que avaluin els retorns a llarg termini i aconseguir que els estudis actualment puntuals serveixin per aconseguir una millora efectiva de la ciutat.

6.2.- RECULLS DE PREMSA

Un segon instrument d'avaluació dels impactes dels equipaments culturals són els reculls de premsa. La preocupació dels equipaments per la imatge que els mitjans de comunicació ofereixen d'ells ha anat en augment en els últims anys, tot adquirint un rol cada cop més important en la seva gestió. De fet, un esdeveniment, de la característica que sigui, per tal d'aconseguir ser rellevant (a nivell de la pròpia institució, de la ciutat o del territori) ha de ser retransmès de forma generosa pels mitjans de comunicació. Tot existeix a partir del moment en què es comunica. Si no es produeix una difusió important, que difícilment s'aconseguirà sense la participació dels mitjans de comunicació, es pot considerar que un esdeveniment concret no existeix.

Un esdeveniment que aspiro a promocionar interna o externament una ciutat no es pot permetre el luxe de només "ser notícia" entre aquells que han realitzat la visita. Ha

d'arribar a un públic general, o al públic minoritari al qual es dirigeixi. Ha de poder ser visualitzat per ciutadans que no visitin l'equipament, als quals ha d'arribar la idea que es vol transmetre (dinamisme, capacitat de lideratge o vida cultural). En aquest sentit, una de les vies més ràpides i comunes d'aconseguir-ho són els mitjans de comunicació. L'esdeveniment genera informació, però aquesta informació no és notícia si no la recullen els mitjans de comunicació, que l'han de difondre, amplificar i popularitzar. La notícia no documenta l'esdeveniment, sinó que en forma part (Boyle & Hughes, 1991). Transmet unes opinions, generades per unes determinades imatges, que arriben al públic en general. Per aquest motiu és fonamental l'estudi i anàlisi de notícies aparegudes en els mitjans de comunicació, ja que permeten copsar quina és la idea que el públic potencial pot rebre d'un determinat equipament i per extensió, d'una ciutat.

El rol de la premsa genera algunes crítiques, especialment entre els qui consideren que no correspon als mitjans de comunicació de jerarquitzar les diverses institucions (Burgess & Gold, 1985; Sánchez, 2003). El que està clar, però, és que el periodista s'ha transformat en un element fonamental de la difusió de la imatge d'una determinada institució. Aquest fet converteix el professional en objecte dels desitjos per part dels gestors dels equipaments i la persona qui recau la majoria de la informació que les institucions volen fer arribar a la ciutadania en general.

Aquesta situació de quasi monopoli dels mitjans de comunicació està canviant. Actualment, l'esdeveniment es pot crear i representar, gràcies a les noves tecnologies, a partir de la comunicació des de, entre i per a la multitud. Tothom n'és testimoni. No cal que un periodista certifiqui el que està passant. Hi ha imatges alternatives. La realitat ja no és exclusivament la que recullen els periodistes. Ara bé, malgrat aquest fet, al qual s'ha d'estar atent, el rol dels mitjans de comunicació encara té un paper fonamental.

Tot i la importància de la imatge que donen d'una institució els mitjans de comunicació, aquesta és una font poc estudiada. Habitualment, l'únic ús que es fa de les notícies és la simple recopilació amb l'objectiu de facilitar-ne la lectura a determinat personal de la institució. Més enllà d'aquesta simple lectura no es realitza cap tipus d'avaluació de continguts. En els pocs casos en què sí que es porta a terme un cert estudi, acostuma a centrar-se únicament en aspectes quantitius (número de notícies per dia o mitjà). És extremadament rar l'anàlisi que inclou aspectes més qualitius, com la posició dins del diari, la temàtica o la incorporació o no de fotografies. Pel que fa a possibles estudis qualitius realitzats a partir de reculls de premsa, no hem trobat cap institució que ho hagi realitzat.

En línies generals únicament han estat quatre les institucions estudiades que han afirmat tenir reculls de premsa: el *Museo della Montagna* (T16), el Fòrum Universal de les Cultures (B07), GeNova04 (G05) i Lille 2004 (L02). Per tant, un primer element a

assenyalar és que la pràctica és més habitual en les institucions puntuals. No obstant hem de precisar que tot sembla indicar que altres institucions estudiades també disposen de reculls de premsa. En aquest sentit és significatiu que en les quatre institucions que afirmaven disposar de reculls, la informació ha estat facilitada pel propi director de la institució (*Museo della Montagna*) o per directius d'àrea (resta de casos). Per tant, no podem descartar que existeixin reculls similars en altres institucions, que passarien desapercebuts fins i tot pels propis treballadors de l'equipament. Una mostra de la poca importància que es dóna a aquesta eina d'informació.

Els quatre estudis recopilats pràcticament no passaven de la mera compilació. Únicament el Fòrum Universal de les Cultures va realitzar una petita anàlisi estadística, desenvolupada per Accesogroup, l'empresa encarregada del recull de premsa (no hem pogut accedir a l'estudi original, informació facilitada a partir de les entrevistes). L'estudi, però, només aportava unes poques dades quantitatives (número de notícies per dia i mitjà), extretes de la pròpia elaboració del recull.

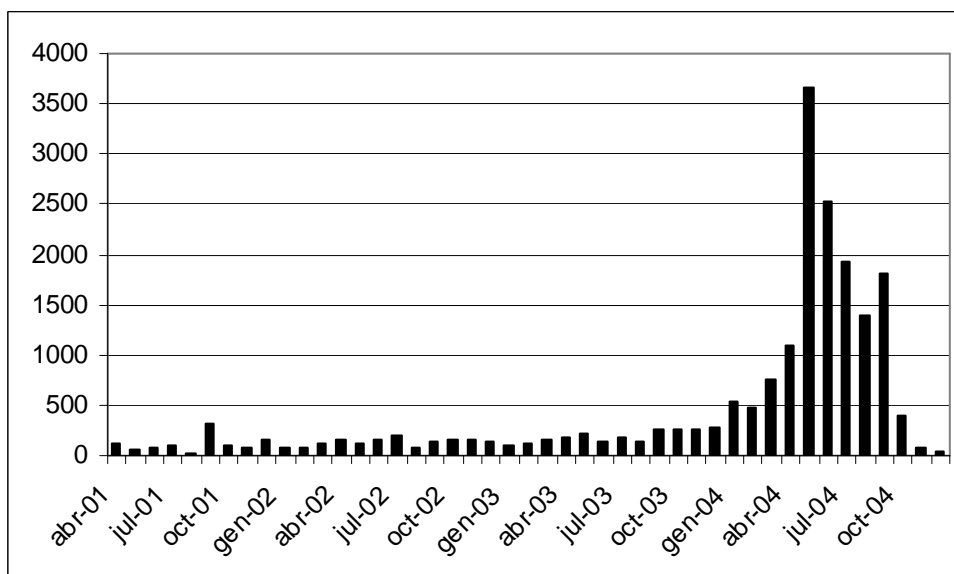
Davant d'aquesta manca quasi total d'informació i a tall d'exemple de les potencialitats existents, hem decidit incloure algunes dades referents al tractament que el Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 va tenir en la premsa. Per raons d'espais inclourem només un resum dels aspectes més destacats del treball realitzat per a l'obtenció del Diploma d'Estudis Avançats (per a una informació més detallada sobre aspectes quantitius o de l'anàlisi qualitativa vegeu Paül, 2005a).

La recerca partia d'una base de notícies recopilada pel propi Fòrum. La intenció era centrar-se en els mitjans que tenien una major rellevància. Per aquest motiu ens vam centrar en la premsa, ja que existeix unanimitat a afirmar que és la premsa escrita la que juga un paper primordial en la creació d'imatge (Holcomb, 1993). Tot i el major impacte de la televisió, la notícia impresa encara gaudeixen d'una mena de "aura", que la fa indispensable per arribar a determinades franges de població (Ibarz, 2001).

Concretament, l'anàlisi que serveix de base a les dades que exposarem a continuació inclou les etapes de gestió, realització i liquidació de l'esdeveniment; és a dir, d'abril de 2001, poc després de la primera dotació pressupostària del Fòrum, fins desembre de 2004, data de la publicació de la memòria final. En total uns 80.000 articles apareguts en la premsa catalana o espanyola, dels quals després d'un procés de selecció, en què es van descartar notícies repetides, informació de tipus agenda o notícies sense cap relació amb l'esdeveniment, se'n van classificar 19.615.

Entrant ja en l'anàlisi, en primer lloc considerem interessant presentar un exemple del que seria un estudi "típic" en aquest camp. Concretament, la representació de la distribució temporal de les diverses notícies.

GRÀFIC 6.1.- DISTRIBUCIÓ TEMPORAL DE LES NOTÍCIES DEL FÒRUM



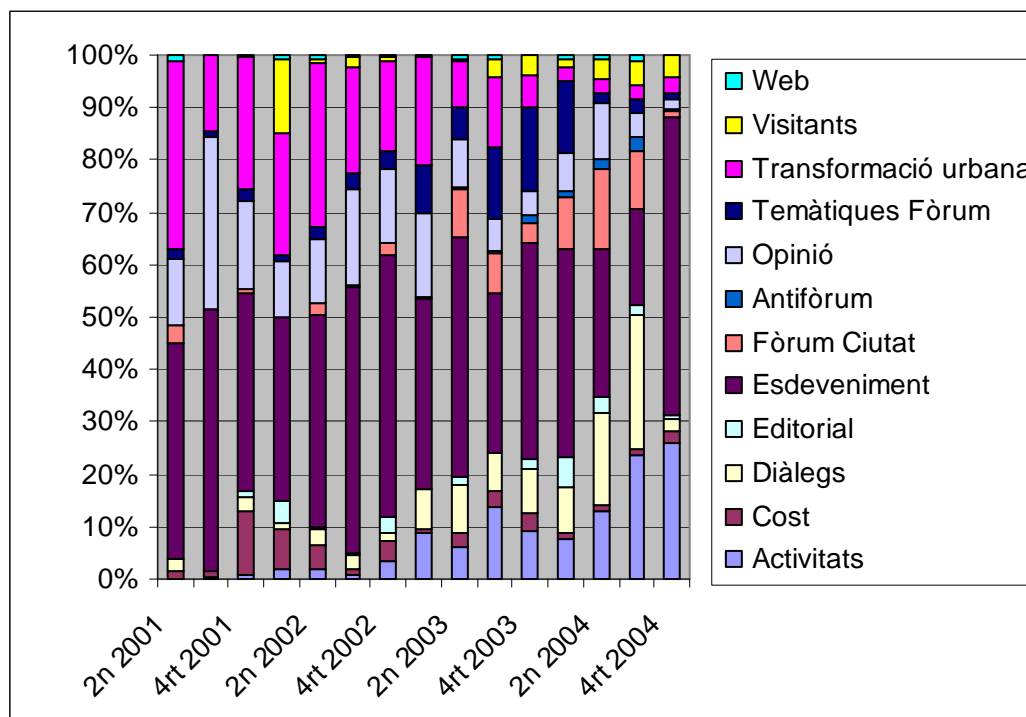
Font: Elaboració pròpia a partir de notícies cedides pel Fòrum

Com es pot observar, la presència del Fòrum en el conjunt de la premsa va ser més aviat escassa fins al gener de 2004, moment en què es va començar a difondre activament el seu contingut. Ara bé, tot i els valors baixos del període, no s'ha de perdre de vista que aquests representen una presència diària mitjana de set articles relacionats directament amb l'esdeveniment durant més de tres anys. Posteriorment, durant l'any de la celebració, entre gener i abril s'observa un progressiu augment del nombre de notícies, fins arribar al màxim coincidint amb la inauguració (3.652 notícies mensuals, 1.167 durant la setmana de la inauguració, 548 de les quals en el dia concret i l'endemà). Posteriorment el seguiment decreix, especialment durant el mes d'agost, per augmentar puntualment, coincidint amb la clausura, el setembre de 2004. A partir d'aquest moment, l'interès pel Fòrum decaurà ràpidament, fins a únicament 46 notícies durant el mes de desembre (33 de les quals el dia vint-i-quatre, coincidint amb la presentació dels resultats econòmics de la celebració).

Aquestes dades, tot i ser il·lustratives de determinats aspectes de l'evolució de l'esdeveniment, no fan sinó confirmar l'escassa informació que aporta una simple recerca quantitativa. En el treball realitzat, en canvi, vam analitzar alguns aspectes qualitius de les notícies, tot arribant a dades interessants.

En aquest sentit, val la pena ressaltar l'anàlisi temàtica de les diferents notícies. La classificació emprada permet observar quins van ser els tipus de notícies predominants en cada moment de la trajectòria del Fòrum. Per fer-ho es va classificar el conjunt de notícies en funció de dotze variables, que recollien els aspectes més destacats de la celebració. Els resultat són els que presenta el gràfic 6.2.

GRÀFIC 6.2.- CLASSIFICACIÓ TEMÀTICA TRIMESTRAL DE LES NOTÍCIES DEL FÒRUM



Font: Elaboració pròpia a partir de notícies cedides pel Fòrum

Com es pot apreciar, la majoria de notícies, un 32%, corresponen a les classificades com a “esdeveniment”, és a dir, les que recullen aspectes relacionats amb la gestió de la celebració (organització i aspectes polítics). Una xifra que es manté quasi constant al llarg de la mostra i només disminueix percentualment durant la pròpia celebració de l’esdeveniment, degut a l’aparició de les notícies relacionades amb els Diàlegs i les activitats celebrades pel Fòrum.

Per tant, podem afirmar que les notícies relacionades amb la gestió del Fòrum van tenir una presència quasi tan importants com les dedicades a les activitats (agrupades sota les categories activitats, Diàlegs i Fòrum ciutat), que representen el 39% del total. Hi va haver, però, dues diferències significatives. D’una banda, la majoria de notícies de continguts del Fòrum es van desenvolupar durant el 2004, per tant, les notícies relacionades amb la gestió van ser omnipresents durant els tres anys anteriors. I segona, la gestió de l’esdeveniment sovint era notícia, com veurem a continuació, per aspectes de caire negatiu.

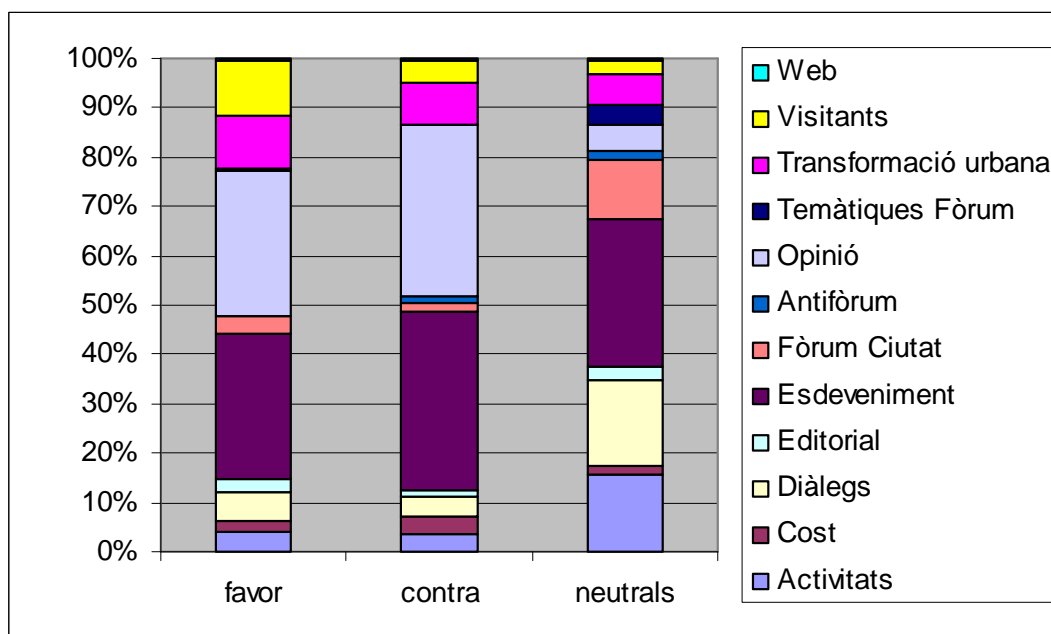
Igualment és important assenyalar la correlació en la distribució de les notícies relacionades amb la gestió de l’esdeveniment i aquelles que parlen de la transformació urbana. La principal diferència és que les notícies relacionades amb aquest darrer aspecte, tot i tenir una gran importància en els primers anys, desapareixen durant el 2004. Una demostració de com la transformació urbana va ser utilitzada com element promocional mentre no es disposava del programa d’actes definitiu.

De fet, les notícies relacionades pròpiament amb els continguts del Fòrum no fan la seva aparició fins l'any 2003 i només són majoria durant el tercer trimestre de 2004, és a dir, durant la celebració de l'esdeveniment pròpiament dit.

Un dels indicadors més interessants que es van obtenir va ser el de valoració per temes. Concretament, es van valorar les notícies com a favorables a l'esdeveniment, contràries i neutrals. Tot i que es disposa d'aquestes dades de manera temporal, hem considerat que per claredat, en una presentació breu com aquesta, era més adient presentar-les agrupades.

La classificació de les notícies es va realitzar amb la màxima cura, tot diferenciant el contingut de la informació de la valoració presentada. Així, si una notícia recollia un aspecte negatiu per als interessos del Fòrum, però el tractament era homogeni en tots els mitjans, aquesta notícia es classificava com a neutral. Únicament se li donava una valoració quan el tractament que oferia un mitjà era, comparativament, molt allunyat del que oferien altres mitjans. Cal apuntar que la majoria de notícies classificades com positives o negatives eren articles d'opinió que, lògicament, expressen un sentiment. Concretament, tal i com es detalla en el gràfic 6.3, en línies generals, el 4'3% de les notícies, 853, van ser considerades com positiva per al Fòrum, el 13'2%, 2.852 notícies, negatives i la majoria, el 82'5%, 16.180, neutrals (per a una informació detallada sobre els criteris utilitzats vegeu Paül, 2005a):

GRÀFIC 6.3.- NOTÍCIES DEL FÒRUM SEGONS VALORACIÓ (valors totals: notícies favorables, 853; contràries, 2.582; neutrals, 16.180)



Font: Elaboració pròpia a partir de notícies cedides pel Fòrum

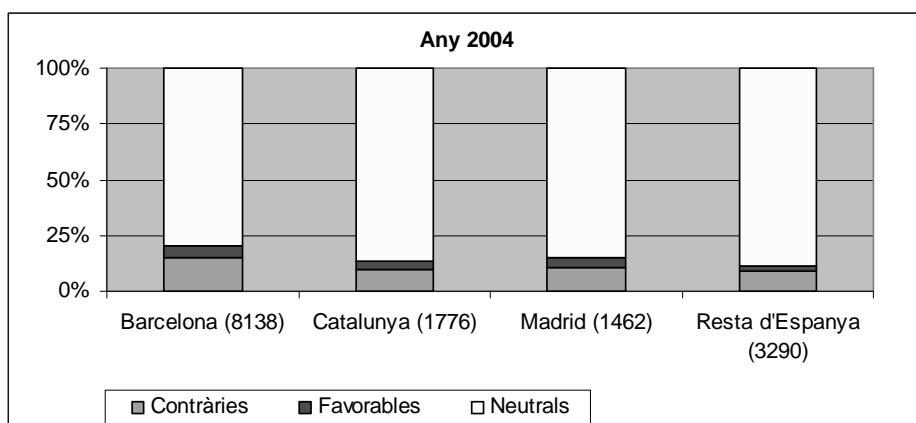
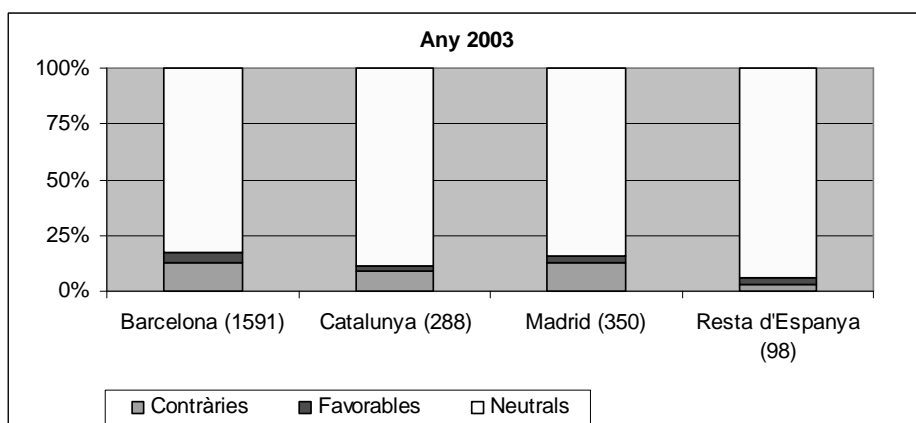
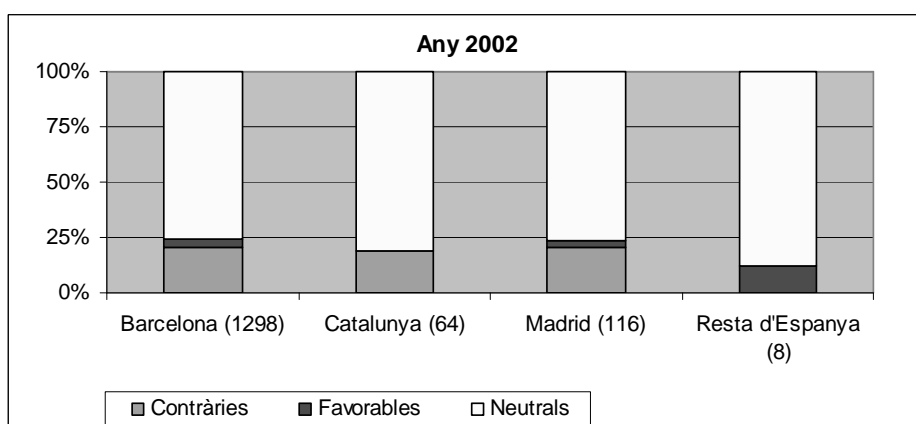
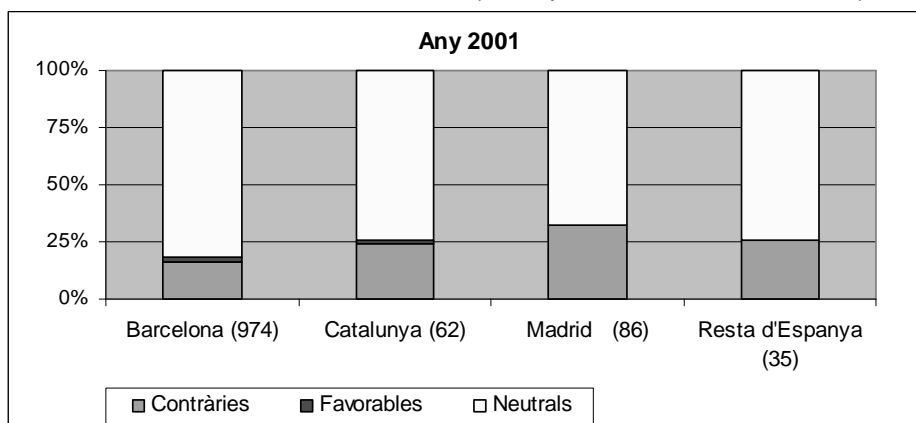
Com es pot observar, la distribució de les opinions és força homogènia. Únicament sobresurt una opinió lleugerament més crítica en el camp “esdeveniment” (notícies relacionades amb la gestió i els responsables polítics). Concretament, un 35% del total de notícies negatives correspon a aquesta categoria (contra el 30% de notícies positives). Igualment important en el camp negatiu són els articles d'opinió. Tot i representar únicament el 9% dels articles estudiats, representen el 35% de les notícies negatives. Ara bé, contràriament al que es podria suposar, la percepció positiva en els articles d'opinió també va ser important: un 29%. Finalment pot resultar curiós el fet que tot i que el Fòrum va ser molt criticat per la manca de visitants, l'11% de les notícies valoraven el nombre de visitants de forma positiva i només el 5% el consideraven un aspecte negatiu (tot i que en números absoluts eren més notícies).

Un altre element interessant és la distribució territorial de les notícies del Fòrum. Hem dividit les notícies en quatre grups, en funció del lloc de publicació: Barcelona, Catalunya, Madrid i Espanya. La informació de Barcelona recull totes aquelles notícies publicades per la premsa distribuïda a tota Catalunya, per les edicions catalanes de diversos mitjans estatals (*El País*, *El Mundo*, *La Razón* i *Abc*) i la totalitat de les notícies de *La Vanguardia*. En el cas de *El Punt*, amb capçaleres a diferents comarques, si la notícia es reproduïa en diferents edicions es recollia només a Barcelona. Les notícies incloses dins de Catalunya són les de la premsa comarcal. Les que van ser publicades en les “edicions nacionals” dels diferents diaris citats anteriorment apareixen dins del grup Madrid. Finalment Resta d'Espanya es refereix a la premsa provincial espanyola.

En total presentem informació de 132 diaris i 27 revistes, tot i que la majoria de mitjans només van publicar informació referida al Fòrum durant l'any 2004. Concretament, el 57 % de les notícies catalanes i el 84% de les espanyoles es van publicar aquell any. A més, les notícies de Catalunya representen el 72% de les notícies totals, amb una presència avassalladora de les notícies publicades a Barcelona. Un element prou il·lustratiu de l'impacte limitat que va tenir un esdeveniment que aspirava a ser universal, però que només va despertar interès a escala local.

En línies generals, tal com mostra el gràfic 6.4 el tractament predominant en les notícies va ser la neutralitat, encara que les notícies negatives van tenir una presència destacada, que va créixer, tant percentualment com en valors absoluts, entre 2001 i 2004. De fet, el seguiment fora de Barcelona va ser molt escàs fins a finals de 2003. En aquest sentit destaca especialment l'any 2002, quan el conjunt de premsa provincial espanyola únicament va publicar vuit notícies relacionades amb l'esdeveniment. Una xifra que podem considerar ridícula.

GRÀFIC 6.4.- DISTRIBUCIÓ ANUAL DE LES NOTÍCIES REFERENTS AL FÒRUM SEGONS VALORACIÓ (entre parèntesis valors absoluts)



Font: Elaboració pròpia a partir de notícies cedides pel Fòrum

A partir de l'any 2004 la situació canvià i fins i tot algun diari provincial espanyol dedicà més notícies al Fòrum que no pas la premsa comarcal catalana. En aquest sentit, però, resulta il·lustratiu que la presència de notícies es repartís per totes les províncies. Només a Ourense, Guadalajara i Zamora no es va comptabilitzar cap notícia relacionada amb l'esdeveniment. Ara bé, l'homogeneïtat observada en el tractament de les notícies durant l'any 2004 (majoria de notícies neutres, entorn del 10% negatives i poca presència de les positives) porta a creure que el seguiment del Fòrum es va realitzar a partir de notícies d'agència. És a dir, el Fòrum no hauria resultat suficientment atractiu com per desplaçar redactors propis; un aspecte a retenir.

Per tant, podem concloure que la distribució de notícies del Fòrum es va trobar excessivament limitada en durada i presència a l'àmbit de Barcelona. Una situació que va tenir una sèrie de repercussions importants sobre la celebració de l'esdeveniment.

En primer lloc, va suposar una manca evident de projecció. No va aconseguir generar el sentiment favorable que sí que havien aconseguit altres esdeveniments, especialment els Jocs Olímpics (Benach, 1993): l'objectiu de reforçar la imatge de la ciutat no es va assolir i l'esdeveniment va tenir una projecció merament local.

En segon lloc, els gràfics representen la incapacitat de l'esdeveniment per a transmetre el seu missatge fora de Barcelona. La valoració d'un aspecte com aquest no deixa de ser problemàtica i requeriria d'anàlisis qualitatives inexistents. Ara bé, sí que podem, tal com mostra la taula 6.3, comparar la informació extreta amb les xifres de visitants de l'esdeveniment:

TAULA 6.3- PREVISIONS OFICIALS I RESULTATS DE VISITANTS AL RECINTE FÒRUM

	Previsions	%	Finals	%	Diferencial	%
Catalunya	2.500.000	50	2.359.415	71	-140.585	-5,6
Espanya	1.500.000	30	717.794	21,6	-782.206	-52,1
Resta món	1.000.000	20	245.911	7,4	-754.089	-75,4
Total	5.000.000	100	3.323.120	100	-1.676.880	-33,5

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004

Com es pot observar, en valors absoluts, la part més important de públic no-assistent correspon al públic espanyol. L'absència de notícies, junt amb la ineficàcia d'altres possibles canals que fessin arribar la celebració a una molt important del públic potencial, no poden ser alienes a aquesta situació. La mateixa afirmació seria, amb tota probabilitat, vàlida per al cas del públic de la resta del món, tot i que les limitacions del buidat no permeten corroborar aquesta conjuntura.

Així mateix, el fet que el número de notícies negatives fos superior al de les positives, especialment durant els anys de preparació de l'esdeveniment, pot ser vista com una

de les causes de la interessant reflexió crítica sorgida entorn a l'esdeveniment (Comas, 2003; Buxeda, 2004; Delgado, 2004; Unió Temporal d'Escribes, 2004; Capel, 2005; Delgado, 2007). Una reflexió necessària, que va tenir el seu cost en termes d'imatge de ciutat. Negatiu en generar a nivell local un cert sentiment d'esgotament del model iniciat amb els Jocs Olímpics; un sentiment que no es va difondre fora de Catalunya, on la imatge de Barcelona gaudeix d'un prestigi reconegut. I positiu, en propiciar un interessant procés de crítica, necessari per actualitzar el model Barcelona. Malauradament aquest procés crític-innovador no va ser entès com un aspecte positiu pels responsables del Fòrum, pel qual va generar preocupació i intents d'amagar-lo. Aquest procés sembla, actualment, interromput.

Aquest conjunt de factors, afegits als quatre anys de perspectiva transcorreguts des de la clausura del Fòrum, ens porten a considerar la celebració com un esdeveniment fallit, una pèrdua d'oportunitats o fins i tot, com afirmava el que va ser un dels màxims responsables del Fòrum, com una "bona idea mal materialitzada" (Mascarell, 2007).

Per tant, com hem vist, els reculls de premsa poden ser un bon instrument per analitzar les repercussions que una determinada actuació té sobre el territori, tot ajudant a anticipar determinades situacions que podrien condicionar la imatge d'una ciutat. Per aquest motiu seria desitjable un millor ús d'aquest instrument, actualment massa sovint limitat a la mera recopilació de notícies. Ara bé, perquè aquest canvi sigui possible és necessari desenvolupar determinats aspectes de la metodologia, especialment la inclusió d'un més gran nombre d'aspectes qualitius referents a la notícia (número de columnes, presència de fotografies), situació en el mitjà (obertura de pàgina, breus d'una columna, baixos) o relacionar cada mitjà amb les dades de la distribució en una àrea concreta. Si s'incorporen aquestes millores en el procés d'estudi, la distribució territorial de les notícies pot ser un molt bon instrument per avaluar les repercussions de determinats esdeveniments, equipaments o polítiques sobre el territori, contribuir a la comprensió de processos i afavorir la presa de decisions ràpides que beneficiïn la imatge de ciutat.

6.3.- AVALUACIÓ ECONÒMICA

Un tercer instrument d'avaluació dels impactes dels equipaments culturals que hem considerat adient incloure en aquest capítol són els estudis relacionats amb els retorns econòmics que generen les despeses directes de les institucions culturals. Per tant, en aquest apartat no tractarem el possible efecte multiplicador que pot tenir una determinada institució (tasca ja realitzada en el capítol 4.2.- Impacte econòmic), sinó que ens centrarem en com s'avaluen els impactes directes que genera.

L'objectiu és mostrar com és necessari conèixer les repercussions directes que genera una determinada institució cultural en la ciutat en què s'implanta, ja que tendeixen a ser àmplies i variades. El prestigi del nom, la capacitat d'organització, el coneixement i

l'experiència acumulada, la inserció dins del teixit social, les exposicions temporals organitzades, l'arquitectura que l'acull o la qualitat de l'oferta complementària són algunes de les noves activitats, que depenen directament de les institucions culturals i que tenen un impacte econòmic directe evident per a les economies locals (Bayart & Benghozi, 1993; Paulus, 2003).

Un excel·lent exemple de la importància que aquests aspectes immaterials tenen avui en dia la trobem en la col·laboració que diversos museus francesos, amb el Louvre al capdavant, han emprés amb un nou museu que ha d'obrir les seves portes, l'any 2012, a Abu Dhabi (Dubai). El programa inclou diversos aspectes, com la cessió de peces, la col·laboració en l'organització de diverses exposicions temporals o l'assessorament científic per crear una col·lecció pròpia. A canvi, els diversos museus francesos participants es repartiran entre 500 i 1.000 milions d'euros. Ara bé, un dels aspectes clau de la negociació va girar entorn a la cessió de la marca *Louvre* al nou museu. L'objectiu era que aquest nou museu, desconegut, gaudís del reconeixement que tradicionalment s'associa al Louvre. Com a contrapartida per a aquesta única cessió, en vint anys, el museu parisenc rebrà 400 milions d'euros.



Imatge 6.1.- Cartell situat al *High Museum of Art* d'Atlanta en què s'anuncia l'exposició de les obres del Louvre. Aquesta actuació va reportar ingressos importants al Louvre i va ser un dels precedents de la creació d'una delegació a Abu Dhabi (font: flickr.com)

Aquest tipus d'acord no és nou. El mateix Louvre havia arribat, uns anys abans, a un acord similar amb el *High Museum of Art* d'Atlanta, on es va crear la marca *Louvre Atlanta*. A canvi d'aquesta cessió el museu americà va aportar entre cinc i tretze milions de dòlars al Louvre, que els va destinar a finançar la meitat del cost de la renovació de les sales d'arts decoratives del museu parisenc (per a una informació detallada dels dos projectes vegeu fitxa P11). Dos exemples que demostren el potencial econòmic que les institucions culturals poden tenir més enllà del seu emplaçament. Uns efectes que, indubtablement, acaben revertint en una millora de la imatge de la ciutat, ja que retornant al cas anterior, la imatge de qualitat del Louvre es fa extensiva a la imatge de París com a ciutat, tot reforçant-la.

Novament, però, aquest és un camp on existeixen ben pocs estudis i on sovint les mesures es prenen sobre la base d'intuïcions. Un fet que resulta sorprenent, sobretot si tenim present els elevats pressupostos que gestionen els diversos equipaments culturals estudiats i que hem recollit en la taula 6.4.

TAULA 6.4.- PRESSUPOSTOS DE LES INSTITUCIONS ESTUDIADES

Any	Centre permanent	Pressupost €	Autofinançament %	Personal
	Barcelona			
2006	CCCB	10.445.000	15	79
2007	Fundació Clos – Museu Egipci	2.000.000	100	14
2005	Joan Miró	5.706.399	80	48
2001	MACBA	9.010.000	16	40
2003	Museu d'Història de Catalunya	1.753.791	31	67
2005	Museu d'Història de la Immigració	35.000	1	2
2007	Museu de Ciències Naturals	1.900.161	5	45
2005	Museu Marítim	6.478.679	23	79
2001	MNAC	16.250.000	25	191
	París			
2005	Centre Pompidou	119.252.000	18	1.017
2005	<i>Cité des Sciences</i>	112.400.000	22	1.002
2005	<i>Musée Guimet</i>	8.140.473	37	184
2005	<i>Musée Invalides</i>	11.909.271	3	198
2005	<i>Institut du Monde Arabe</i>	20.000.000	44	150
2005	<i>Musée d'Orsay</i>	24.155.191	55	606
2005	<i>Musée du Louvre</i>	180.040.000	67	1.630
2005	<i>Musée du Quai Branly</i>	43.641.940	17	200
1996	<i>Musée de la Marine</i>	4.300.000	28	60
2005	<i>Musée Rodin</i>	6.000.000	100	80
2005	<i>Tour Eiffel</i>	58.500.000	100	250
2005	Versailles	41.867.211	100	882
2005	Villette	29.300.000	33	230
	Torí			
2004	<i>Fondazione Torino Musei</i>	13.000.000	8	20
2000	<i>Museo dell'Automobile</i>	774.685	-	10
2005	<i>Museo della Montagna</i>	2.600.000	-	40
2007	Cascina Roccafranca	350.000	65	-
	SUMA	729.809.801	-	7.124
	mitjana 26 centres	28.069.608	41	285

Any	Celebracions puntuals	Pressupost €	Precisions
2003	Any del Disseny Barcelona	14.458.504	Preparació i celebració
2011	<i>Centocinquantesenario dell'Unità d'Italia</i>	400.000.000	Previsió
2005	Europalia	12.000.000	Celebració any 2005
2004	Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004	327.700.000	Preparació i celebració
2004	GeNova04	178.100.000	Preparació i celebració
2004	Lille 2004	73.700.000	Preparació i celebració
2006	Lille 3000	300.000	Celebració any 2006
1999	Sion 2006	22.000.000	Cost de la candidatura
2006	Torino 2006	1.239.000.000	Preparació i celebració
2008	<i>World Design Capital</i>	10.000.000	Previsió

SUMA	2.277.258.504
Mitjana 10 esdeveniments	227.725.850

Font: Elaboració pròpia a partir de dades dels pressupostos dels esdeveniments. Vegeu fitxes volum II.

Com es pot observar, un primer element que atreu l'atenció és que únicament ha estat possible accedir a les dades de vint-i-sis equipaments permanents. Per a la resta dels trenta-un equipaments estudiats les dades referents al pressupost general no són públiques. Aquest fet, fins a un cert punt comprensible en equipaments de titularitat privada, també és comú en equipaments públics; una situació que demostra la manca de transparència d'aquestes institucions, més quan la major part dels seus pressupostos provenen de transferències de capital des d'institucions públiques (la mitjana d'autofinançament se situa únicament en el 41%, amb una presència quasi testimonial en molts centres).

Un altre fet que cal tenir present és l'alt valor de les inversions comptabilitzades: 28 milions d'euros anuals per als vint-i-sis museus dels que disposem de dades i 228 milions més per als esdeveniments puntuals. Aquesta important diferència entre pressupostos de museus i esdeveniments ha de ser, però, matisada, ja que la durada, el tipus d'impacte, la continuïtat i la inversió que requereix cada una de les institucions són diferents.

A primera vista, els pressupostos de les celebracions puntuals són clarament més elevats que no pas les inversions en equipaments permanents. Ara bé, hem de tenir present que els pressupostos dels esdeveniments puntuals acostumen a comptabilitzar diversos anys (el període de preparació d'un esdeveniment és habitualment d'entre quatre i sis anys), mentre que els pressupostos dels esdeveniments permanents són anuals. A més, la majoria dels equipaments puntuals no comptabilitzen en el seu pressupost els salaris, que habitualment pagat directament

la institució de la qual depèn el Centre, mentre que els esdeveniments puntuals sí que comptabilitzen aquesta partida. La manca de dades desglossades impedeix, però, obtenir dades comparables.

Feta aquesta precisió, els ordres de magnitud entre els pressupostos dels equipaments permanents i els esdeveniments puntuals (tot i ser d'un a onze de mitjana), no semblen tan dispars, més si tenim present que únicament hem pogut accedir a dades d'aproximadament la meitat dels equipaments permanents estudiats, mentre n'hem obtingut de tots els grans esdeveniments puntuals. Per tant, si sumessim les dades de tots els equipaments culturals permanents de les ciutats estudiades, el resultat obtingut seria molt probablement similar a les dades anuals de qualsevol gran esdeveniment. Un element que sovint s'obvia, ja que es tendeix a considerar que els impactes econòmics que generen en les ciutats els grans esdeveniments puntuals són superiors als produïts pels equipaments permanents.

Són diverses les causes que influeixen en aquesta consideració. La principal és la poca transparència dels diferents equipaments, especialment aquells de caràcter públic, que impedeix analitzar en detall els impactes econòmics que generen. Si un equipament es nega a publicar les dades referents al pressupost és poc habitual que estigui interessat a difondre els impactes de la seva execució. La situació és especialment greu quan es tracta d'institucions públiques subvencionades via pressupostos, ja que suposa una manca de transparència important. En canvi, curiosament, les institucions privades, a priori no obligades a aquesta transparència, ofereixen uns percentatges de resposta similar al de les institucions públiques (46% de pressupostos coneguts entre les institucions públiques estudiades i 41% entre les privades). Un fet que hauria de fer reflexionar els màxims responsables dels equipaments públics.

Territorialment, hem observat com l'existència de dades econòmiques públiques és força habitual a França, puntual a Barcelona i quasi testimonial a Itàlia. Un fet motivat, en part, per la pròpia normativa de cada país, que obliga a fer públiques les dades en el cas francès i crea recels entre els gestors dels equipaments públics en el cas italià.

Les obligacions legislatives no són, però, les úniques que condicionen la transparència d'un equipament. En la majoria de discursos entorn als nous grans equipaments, el desenvolupament econòmic ha desaparegut del primer pla (tot i algunes excepcions, com el cas del Louvre – Lens, L06). La incorporació de temes com el desenvolupament, la cohesió social o l'ajuda a l'educació, per ells mateixos un factor positiu, han suposat la quasi desaparició dels temes de caire econòmic; tant en la presa de decisions, en la majoria de casos basades en intuïcions polítiques, com en la justificació davant dels mitjans. Un exemple clar d'aquesta nova tendència és la creació del *Musée du Quai Branly*, en què el discurs econòmic va quedar en un segon

pla darrera els elements educatius, sentimentals o de “justícia històrica” per la procedència de les obres.

L'abandó de les xifres econòmiques es deu, en gran part, a la prudència amb què els responsables aborden temes quantitatius, que es poden demostrar espinosos (com per exemple va succeir amb les previsions inflades de visitants de l'Exposició Universal de Hannover o el Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004). Aquesta nova aposta suposa renunciar a un indicador útil, necessari per a justificar la inversió d'uns recursos públics limitats. En aquest sentit cal apuntar que els estudis d'impacte econòmic directe dels equipaments culturals es troben, en aquests moments, molt més desenvolupats als Estats Units, on són quasi una tradició, que a Europa, on hi ha una certa reticència a posar-los en pràctica (per al cas nord-americà vegeu Frey, 2000).

Actualment, en el context analitzat, la realització d'estudis d'impacte econòmic acostuma a ser habitual únicament en els grans esdeveniments puntuals, que utilitzen els resultats obtinguts per a justificar, immediatament després de la clausura de l'esdeveniment, uns determinats impactes econòmics. Aquest fet suposa una visió extremadament limitada del capital generat ja que impedeix establir repercussions a llarg termini.

De fet, malgrat el potencial evident de l'activitat cultural com a instrument generador de riquesa, les avaluacions econòmiques realitzades per les pròpies institucions són escasses i generalment aporten poca informació. En línies generals les grans mancances observades han estat dues. En primer lloc, especialment visible en els esdeveniments puntuals, hem constatat una certa tendència a l'aparició d'estudis just en el moment de la clausura de l'esdeveniment, és a dir, quan no resulten útils ni per a modificar la pròpia trajectòria de la celebració, ni per veure l'evolució a mitjà termini. Aquesta crítica és igualment vàlida per a celebracions, exposicions, cicles dedicats a un aspecte concret o amb l'aplicació de mesures puntuals com pot ser, per exemple, la gratuïtat.

La segona mancança és més greu, ja que és la inexistència, en la majoria d'institucions estudiades, de qualsevol dada relativa a les repercussions generades per l'execució dels pressupostos. És més, tot sovint, les avaluacions econòmiques de les institucions que disposen de memòria d'activitat es limiten a la simple presentació dels pressupostos executats i previstos desglossats per grans partides. Aquest fet, juntament amb l'opacitat que determinades institucions tenen entorn al seu pressupost, provoca que el càlcul de l'impacte directe d'un determinat equipament cultural sigui extremadament difícil de realitzar per agents externs a la institució. Això suposa la pràctica inexistència d'aquest tipus d'estudis. Una demostració més de com la majoria d'institucions estudiades ho desconeixen pràcticament tot de les repercussions que produeix la seva activitat.

A nivell positiu, un dels centres de referències en el camp dels estudis econòmics és el Guggenheim Bilbao. Gràcies a diversos anys de recerques s'ha pogut obtenir un seguit de dades interessants. Inaugurat l'octubre de 1997, el cost de la construcció va ser de 100 milions de dòlars, als quals caldria afegir 50 destinats a la compra d'obres d'art. El primer any el museu va rebre 1'37 milions de visitants, tres vegades més del que estava previst. Des de llavors es calcula que les visites al museu han generat un valor afegit de 154 milions de dòlars i uns 3.800 llocs de treball, a més d'un augment dels ingressos per impostos de les administracions públiques de 24 milions de dòlars. Per tant, la inversió inicial s'ha recuperat en 10 anys. A més, el número de visitants de Bilbao va augmentar un 68% (Museo Guggenheim Bilbao, 2007). No hem trobat cap estudi d'aquest tipus entre les institucions culturals permanents estudiades.

Ara bé, el simple estudi de l'impacte econòmic dels equipaments culturals no ofereix la possibilitat d'arribar a dades que permetin millorar aspectes amplis de la gestió. Calen estudis complementaris per trobar matisos que ajudin a interpretar les dades. Sense aquests estudis, les dades únicament indiquen un determinat nivell d'impacte, en cap cas permeten saber el perquè.

La situació és més greu en el cas de les celebracions puntuals (ja siguin esdeveniments o en museus). És en aquest camp en què abunden els estudis publicats immediatament després de la clausura de la celebració, als que fem referència anteriorment. És necessari un cert període de temps per obtenir conclusions palpables; per tant la presentació de resultats d'un determinat esdeveniment just en el moment de la seva clausura és l'opció que aporta menys beneficis. D'una banda, aquesta situació no permet recopilar l'impacte total a llarg termini i és, doncs, impossible establir quines de les accions empreses generaran repercussions purament temporals i quines seran permanents. D'altra banda, la mateixa circumstància no permet als organitzadors de l'esdeveniment disposar d'una eina, certament imperfecta, però útil per corregir determinats aspectes del desenvolupament de l'esdeveniment, fet que els beneficiaria.

De la mateixa manera que la majoria de grans esdeveniments presenten poc després de la seva clausura un estudi que recull les principals repercussions econòmiques, també seria útil disposar d'estudis d'impacte durant la celebració. Gràcies a aquests estudis es podran corregir algunes de les actuacions. Aquesta opció, però, avui és pràcticament inexistent. Igualment, seria desitjable un major seguiment dels efectes d'un esdeveniment al llarg d'una sèrie d'anys, especialment a mig termini. Així es podria disposar d'una delimitació més exacta de la consolidació dels beneficis produïts per un determinat esdeveniment i aprendre'n de cara a esdeveniments futurs. En tots dos casos, però, seria necessari un perfeccionament de les eines d'avaluació, actualment poc preparades per oferir aquest tipus de resposta de manera àgil.

Concretament, entre les institucions estudiades únicament hem pogut localitzar unes poques recerques que analitzin les repercussions que generen les despeses directes de les institucions i poques vegades s'assoleix una certa profunditat. A més, significativament, tots els estudis se centraven en els grans esdeveniments puntuals. Manca una certa voluntat per part de les institucions permanents per tal de conèixer les repercussions del seu pressupost. Un element a criticar, ja que com hem apuntat anteriorment, les dotacions pressupostàries de les institucions culturals no deixen de representar volums importants de despesa pública.

Concretament, entre els exemples d'estudi constatats figuren el desenvolupat per GeNova04. Encarregat a l'empresa Consav, va calcular que els impactes de la celebració havien estat de 71 milions d'euros pels esdeveniments monitoritzats (un 3% dels quals generats pels genovesos i el 97% per forans) i de 220 milions d'euros per al total d'esdeveniments (Begossi, 2005).

Un altres exemple és l'estudi realitzat amb motiu de *Torino 2006* (Carotti & Lanzetta, 2006; Castellani, 2006). Les repercussions dels Jocs Olímpics en l'economia de la regió, per al període 2001 – 2004, se situarien en 1.900 milions d'euros, que haurien provocat un creixement complementari del valor afegit del Piemont de 1.400 milions d'euros i un increment anual mitjà del 0'4%. Per cada euro invertit a la regió s'hauria creat un valor afegit de 0'75 cèntims, similar a les previsions. Els impactes sobre l'ocupació se situarien entorn als 5.000 llocs de treball creats (60% en la construcció) i un creixement del 0'2%.

Finalment val la pena ressaltar l'existència d'alguns estudis publicats a priori sobre l'impacte de determinats esdeveniments. Aquests tipus d'estudis resulten positius per tenir una eina orientativa de les repercussions. Un exemple d'aquesta tipologia d'estudis és el realitzat pel BBVA i presentat el juny de 2003, segons el qual l'impacte del Fòrum sobre l'economia catalana hauria d'haver significat un creixement del 0'2% del Producte Interior Brut (Güell, 2003). Malauradament no ha estat possible accedir a dades a posteriori del Fòrum, que permetessin comprovar fins a quin punt aquesta situació es va complir.

Aquests tres treballs mostren la tendència habitual en aquest tipus d'estudis, que pocs cops van més enllà d'unes dades generals. Una situació que seria desitjable que canviés, especialment a través de l'aportació de referències més relacionades amb el context immediat de les institucions; això és, a escala de la ciutat. Només així s'obtidrien indicadors dels beneficis que les ciutats, principals implicades en les institucions culturals, extreuen de les seves actuacions. Un element que permetria valorar quines apostes són les encertades i quines mereixen canvis.

Per tant, un context on el número d'estudis són limitats i difícilment comparables entre si, degut principalment a les dificultats per conèixer en detall les diverses partides

pressupostàries. Una situació que dificulta enormement la validesa de les dades com a element a través del qual conèixer les interrelacions entre institucions culturals i públic, tot i que la seva utilitat ha quedat demostrada en altres contextos, especialment l'anglosaxó.

6.4.- MEMÒRIES ASSOCIADES A PLANS ESTRATÈGICS

L'últim dels instrument d'avaluació dels impactes dels equipaments culturals en què ens centrarem són els documents associats a la preparació de diverses eines de planificació, especialment els plans estratègics. L'objectiu d'aquest apartat és analitzar el paper que juguen aquests documents en la mesura qualitativa de l'impacte de l'activitat de les institucions culturals. Així, si en els anteriors apartats ens centràvem en metodologies que tenien per objectiu habitual la quantificació d'una repercussió, en el present punt donarem prioritat als aspectes qualitius. Hem de precisar que per fer-ho no entrarem a analitzar el contingut dels Documents (que es farà en les fitxes del volum II), sinó que buscarem presentar-los sota l'òptica de la informació que permet obtenir el procés associat a la redacció.

Els plans estratègics tenen en comú el fet d'iniciar-se en un treball que precisa de la participació d'un ampli número d'institucions: agents locals, tant del món cultural com de fora i ciutadania en general. El debat entre els participants de cara a delimitar les problemàtiques i les solucions més adients per al territori ofereix la possibilitat de conèixer, de forma subjectiva, un determinat territori. Així es poden descobrir situacions que sense aquest procés de participació passarien quasi desapercebuts. Per tant, el procés no deixa de ser una diagnosi, basada en l'experiència pròpia de cada participant. D'aquí l'interès d'incloure aquests instruments en un apartat dedicat a avaluar les repercussions dels equipaments culturals en la imatge de la ciutat.

Concretament en aquest apartat exposarem dues tipologies de documents volgudament diferents. El primer d'ells, el Pla Estratègic de Torí (*Torino Internazionale*), inclou amplis sectors d'activitat de la ciutat, entre ells el cultural. El segon, en canvi, se centra únicament en el sector cultural: el Pla Estratègic de la Cultura de Barcelona.

Els primers plans estratègics van aparèixer durant els anys vuitanta a diverses ciutats nord-americanes afectades per problemes relacionats amb la desindustrialització i les retallades als pressupostos públics de l'administració Reagan. En aquest context, un grup d'empresaris de la ciutat de San Francisco van encarregar a una consultora privada la redacció d'un Pla estratègic, inspirat en els existents en l'empresa privada, i que servís per relançar la ciutat. Posteriorment, aquest model va fer el salt a Europa, especialment amb la redacció a Barcelona, en un context preolímpic, del *Pla Estratègic Econòmic i Social*, l'any 1988.

La planificació estratègica permetia tenir present les dinàmiques territorials, cada cop més complexes, al mateix temps que prestava atenció a factors econòmics, socials i culturals. A més, incorporava en el procés la participació ciutadana i els agents econòmics locals. Una altra novetat era que es plantejava com un instrument continu, sempre en reelaboració i que ofería una continuïtat i adaptació als canvis que altres instruments, pel seu caire vinculant, no podien oferir.

A més, la planificació estratègica incorporava nous elements a la promoció urbana; elements que fins aquell moment no es tenien presents per la consideració de monopoli natural dels serveis prestats:

“D’una banda s’introdueix la valoració dels clients i d’una altra la competència. Fins ara aquestes dues qüestions no es tenien en compte en l’estudi de la ciutat. La primera, els clients, perquè per a l’administració tenen el caràcter de captius, és a dir, no s’han de buscar, ja els tens d’entrada segurs, i la segona, la competència, mai no s’havia plantejat perquè les ofertes urbanes no es consideraven rivals i, per tant, la jerarquització del territori era l’única variable que es posava sobre la taula quan es tractava la gradació urbana. Amb la planificació estratègica això ja no és així. Els clients deixen de ser considerats com a captius i l’oferta de béns públics ha de considerar la valoració que els consumidors en faran. Paral·lelament, la competència s’estableix entre ciutats en el sentit de trencar el caràcter de monopolisme local que l’administració podia tenir del bé ciutat. En síntesi, és dona l’aplicació de tècniques del sector privat, com ara la planificació estratègica, en el camp del sector públic” (Morell, 2001, p. 186).

Per tant, la planificació estratègica era un instrument que aportava solucions a aspectes concrets de la *governance* de la ciutat, tot i que també presentava alguns problemes, sobretot lligats a la presa d’opcions polítiques i a desconfiances entorn a la gestió dels processos (Ganau & Mallarach, 2003).

Pel que fa a la inclusió de la cultura en els plans estratègics, les vies que es poden seguir són bàsicament dues. La més habitual és incloure la cultura com un apartat més dins del Pla estratègic de la ciutat. La segona opció, d’aparició més recent, és la redacció de plans estratègics específics per a les polítiques culturals.

Dins de la primera tendència trobaríem els dos plans estratègic de Torí (Torino Internazionale, 2000 i 2006), que dediquen parts importants de les seves línies estratègiques a desenvolupar accions relacionades amb la cultura (T07). Concretament, els debats sorgits en la preparació del primer Pla (2000 – 2010) proposaven que la cultura fos la dimensió de desenvolupament del territori torinès, convençuts que la ciutat, en aquells moments en una forta crisi industrial, necessitava donar senyals de millora i que la cultura era el millor instrument per aconseguir-ho.

La majoria d’actuacions previstes en el primer Pla es van posar en marxa. L’èxit va ser important tot i algunes mancances en la coordinació entre agents i l’existència d’una imatge excessivament fragmentada. Així, en el moment de preparació del segon Pla es va considerar que les actuacions del primer Pla havien permès les següents aportacions (Magone, Giachino & Montalcini, 2007):

- Legitimitzar l'opció per la cultura com un sector de creixement de la ciutat i el territori
- Donar senyals d'una vitalitat cultural original i pròpia i arraconar els estereotips amb què era coneguda la ciutat en el passat
- Obrir les portes a activitats que concretessin les energies locals i oferissin una plataforma urbana a artistes no torinesos interessats en treballar a la ciutat
- Tirar endavant, gràcies a la cultura, projectes concrets en altres sectors, com per exemple el turístic

El segon Pla estratègic (2006 – 2011), en canvi, va apostar per unes mesures molt més esquemàtiques i concises que en el primer Pla. Els agents implicats en la seva redacció van partir de la idea que la ciutat havia aconseguit l'objectiu estratègic de ser coneguda com a destí cultural digne de l'atenció dels operadors, ciutadans, turistes i visitants. Per aquest motiu, el segon Pla apostava, després d'una primera etapa marcada sobretot per la restauració i la creació de noves infraestructures, per la capitalització, a través de la gestió, de les inversions realitzades.



Imatge 6.2.- La *reggia*, a l'esquerra, inaugurada a finals de l'any 2007, és un dels espais que el Pla estratègic apunta que hauran de generar beneficis importants per al territori, tot capitalitzant, gràcies a activitats diverses com les que es mostren en les dues imatges de la dreta, les fortes inversions realitzades (font: panoramio.com i lavenaria.it).

Amb aquesta aposta els agents aspiraven a adaptar les necessitats culturals als canvis profunds produïts en el territori. En aquest sentit el Pla apuntava al descens de la disponibilitat de recursos econòmics un cop celebrats els Jocs Olímpics; la necessitat que fossin els propis autors territorials qui tiessin endavant i gestionessin les iniciatives (més que no pas autors forans, entenguï's fonamentalment l'Estat) i la conveniència de gestionar el patrimoni restaurat (especialment les residències reials). Tres elements que segons els diferents agents urbans eren fonamentals per tirar endavant la ciutat i que com a tals, van ser inclosos en la planificació. Unes mesures, per tant, que no van venir imposades, sinó que van ser fruit del convenciment. Una situació que ha facilitat l'aplicació de la mesura, com demostra el fet que després de mesos de negociacions l'Estat italià cedís la gestió del *Museo Egizio* a una Fundació

formada per diversos agents del territori. Aquesta és la primera experiència d'aquest tipus que es porta a terme a Itàlia i demostra la importància de les valoracions qualitatives com a element per captar les demandes del territori.

Pel que fa a la segona tipologia de plans estratègics, els específics del sector cultural, n'hem trobat un únic exemple: el Pla Estratègic de la Cultura de Barcelona (B03). De fet, Barcelona té una llarga tradició de plans estratègics sectorials, locals i metropolitans, que ha estat àmpliament analitzada i en què ara no entrarem.

El Pla Estratègic de Cultura de Barcelona és un instrument impulsat per l'Àrea de Nous Projectes de l'Institut Municipal de Cultura (ICUB). Disposava, en el moment de realitzar la recerca, d'un primer document, presentat l'any 1999 amb horitzó 2010 (Institut de Cultura de Barcelona, 1999), així com d'una segona versió, formalment una revisió, presentada l'any 2006 i prevista fins 2015 (Martí, 2006).

A nivell d'objectius, el primer Pla feia una aposta clara per les indústries culturals i la societat del coneixement. Concretament hi havia la voluntat que la cultura ocupés un espai de centralitat en el marc de l'estratègia de ciutat (això és, en l'imaginari de la ciutat), i es reconegués el vincle entre cultura i desenvolupament econòmic i tecnològic. Era, per tant, un Pla bàsicament infraestructural (material i immaterial), que prenia la cultura com a motor de la societat del coneixement.

A nivell més de detall els participants, igual com havia passat a Torí, apostaven per un augment del grau d'autonomia dels diferents equipaments, més que no pas per crear una única institució cultural forta (que seria l'Institut de Cultura). També es creia necessari reforçar la participació dels agents privats en les diferents activitats culturals portades a terme a Barcelona.

Segons els documents generats durant la revisió del Pla, la majoria de processos previstos s'havien complert o es trobaven en curs de realització (Institut de Cultura de Barcelona & ICC Consultors Culturals, 2006). Aquesta era, però, una percepció subjectiva, ja que la majoria d'actuacions previstes eren difícilment quantificables (per exemple, consolidar els museus com un dels principals generadors de cultura). Una situació que es reconeixia en la redacció del segon Pla, on s'apuntava la necessitat d'establir indicadors fiables i precisos sobre els diferents vectors culturals (Martí, 2006). Ara bé, malgrat aquestes dificultats evidents en la quantificació, el fet que el gruix dels agents participants en el segon Pla reconegués una millora en la ciutat pot ser considerat un bon element, indicatiu dels avanços aconseguits, al mateix temps que els aspectes crítics poden permetre posar en marxa correccions que es tradueixin en millores futures per a la ciutat.

Fruit d'algunes d'aquestes crítiques, el segon Pla Estratègic de Cultura de Barcelona (batejat com a *Nous accents*), es basava, sense abandonar completament les línies

anteriors, en canviar el punt de vista i considerar la cultura com argument i finalitat, no només com a mitjà. Apuntava que tot i que els beneficis que les polítiques culturals podien suposar a nivell econòmic, social i tecnològic eren importants, calia situar la cultura, per si mateixa, com una finalitat de les polítiques culturals (Martí, 2006). En aquest sentit, el document presentava diferències respecte al primer Pla, ja que buscava nous objectius després de la celebració del Fòrum. Un dels elements més destacats era la renúncia als grans esdeveniments com instrument motor (tot i reconèixer que la celebració del Fòrum havia ajudat a complir determinades metes del primer Pla). Així, les percepcions crítiques dels participants sobre l'esdeveniment Fòrum hauria contribuït, a través del Pla estratègic, a buscar una nova estratègia per a la ciutat; que s'apostés per una cultura de proximitat, d'excel·lència, de connectivitat i de desenvolupament d'espais de creació.

Per tant, a través de l'estudi del Pla es pot constatar un element tan intangible com que l'autocomplaença imperant en els últims anys en bon nombre d'agents culturals barcelonins s'ha moderat, al mateix temps que l'aposta per la innovació i la creativitat ha recuperat espais. Una constatació que demostra la utilitat dels plans estratègics com a instrument d'avaluació qualitativa dels impactes generats per les polítiques culturals en una determinada ciutat.

6.5.- RECOPIIACIÓ

Com hem apuntat al llarg del present capítol, per a la realització d'accions que tinguin unes repercussions el més àmplies possibles en la imatge de la ciutat és fonamental que les actuacions empreses siguin coherents, efectives i que arribin al públic desitjat; un públic que ha de ser el més ampli possible. Per aquest motiu, a més de buscar un tipus d'impacte específic i utilitzar unes eines comunicatives concretes, és necessari desenvolupar un seguiment de les actuacions empreses. Sense aquesta mesura, un determinat equipament no pot aspirar a conèixer quin és l'abast real de les seves campanyes, quin és l'impacte aconseguit o quins són els segments en què no ha aconseguit incidir i on, en conseqüència, serà necessari que hi actuï de manera més específica.

La realitat, però, és que els instruments d'avaluació dels diferents centres són sovint extremadament limitats, fragmentats o fins i tot completament inexistents. Aquesta carència, tot i que molts cops no es percebi com a tal, no deixa de ser un problema de comunicació associat als diferents projectes. Sense instruments d'avaluació les actuacions encarades a millorar determinats aspectes d'una institució tendeixen a quedar en poca cosa més que iniciatives erràtiques i intuïtives, sense cap base científica al darrere. Es consumeixen així recursos econòmics importants amb l'esperança d'obtenir uns resultats que, en primer lloc, no se sap com arribaran, ja que les previsions tendeixen a basar-se en meres intuïcions que no es recolzen en dades empíriques; i en segon lloc, tampoc es mesura que realment hagin existit, ja que tot

sovint no es realitza cap tipus d'estudi que avaluï els impactes d'una determinada política.

En aquest context és habitual que els efectes generats per les diverses polítiques culturals en termes de millora de la imatge d'un equipament, i en conseqüència, en la millora de la imatge d'una ciutat, siguin escassos. A més, tendeixen a tenir costos molt elevats, derivats en gran part del desconeixement apuntat anteriorment, en l'avaluació dels seus retorns.

El present capítol l'hem centrat en els quatre tipus d'instruments d'avaluació que hem constatat com els més habituals entre les institucions estudiades. Concretament, de més habituals a més puntuals, aquests han estat els estudis de públic, els reculls de premsa, les avaluació de costos i les memòries associades als plans estratègics.

En el cas dels estudis de públics hem considerat adient classificar-los en tres grans grups, segons les principals tipologies constatades: els estudis quantitius, els qualitius i els d'investigació i avaluació. Cal matisar, però, que aquests tres tipus d'estudis es veuen influïts per dos tipus de variables: l'entitat que encarrega l'estudi i el públic al qual es dirigeixen.

Pel que fa a l'entitat que encarrega l'estudi, la diferència rau en si és un estament tutor (Fundació, ministeri o ens encarregat de la gestió de les diferents institucions) o la pròpia institució. Hem observat que si l'estudi l'encarrega un organisme tutor, la metodologia més habitual és l'enquesta personalitzada. Les dades obtingudes són més generals, però comparables amb altres institucions. En canvi, si els estudis els encarrega la pròpia institució, els resultats tracten aspectes més concrets de la gestió. En aquests casos, però, les metodologies utilitzades són diverses. Les més habituals són les actuacions passives (elaboració d'un perfil del visitant a través d'informació recopilada amb altres finalitats), tot i que les enquestes breus (per exemple preguntes sobre la procedència en el moment de comprar l'entrada) també són habituals. Les enquestes en profunditat són extremadament rares.

Pel que fa al públic al qui es dirigeixen els estudis, es poden diferenciar dos tipus: estudis d'audiència i de participació. Els estudis d'audiències són relativament barats i fàcils de fer. Consisteixen a difondre un qüestionari entre el públic d'un determinat acte cultural. Les preguntes que les institucions estudiades hi inclouen giren entorn a edat, sexe, ocupació, nivell d'estudis, ingressos, lloc de residència, mitjà de transport utilitzat per visitar l'equipament o nivell de satisfacció de la visita. En línies generals hem observat com aquest tipus de recerca està força estesa a nivell francès, és present a Barcelona i pràcticament inexistent a Itàlia. Tot i això, la tendència observada és un augment de l'interès per aquest tipus de dades, que repercuteix en un augment de l'interès per aquests treballs i una millora dels instruments d'avaluació. Un aspecte pel qual ens felicitem.

Aquest instrument, però, només dóna un perfil del visitant. No aporta informació sobre la població que no visita la institució. Per aconseguir aquesta informació més àmplia és necessària una recerca que tingui present el conjunt de la població: els estudis de participació. El major cost d'aquests estudis els transforma en menys habituals, tal i com hem constatat entre els equipaments estudiats. Un element a tenir present, ja que suposa deixar les institucions culturals sense instruments vàlids per emprendre actuacions dirigides a ampliar el seu públic cap a nous segments. No hem trobat, però, cap patró que expliqui la distribució dels estudis de participació.

Tot i la diferència en els processos, la principal constatació que hem observat és que els estudis de la majoria d'institucions únicament aporten informació fragmentada, tant en continguts com en periodicitat. Un aspecte especialment greu, ja que suposa transformar les recerques en meres fotografies d'una situació puntual. La impossibilitat de comparar els resultats obtinguts, ja sigui per la manca o antiguitat d'estudis complementaris, suposa un problema important. Concretament, impedeix realitzar evolucions, comprovar l'impacte de les mesures preses o veure el grau d'èxit que hagi pogut tenir una determinada actuació puntual. Ara bé, hem de reconèixer que l'existència d'estudis puntuals, tot i les seves imperfeccions, és ja un punt a favor de les institucions que en disposen. Malgrat les imperfeccions anteriorment esmentades, disposar de resultats puntuals pot servir per fer-se una idea aproximada de determinats processos, millorar la pròpia comunicació i contribuir a establir prioritats en les activitats organitzades. No obstant, és un instrument que resta lluny d'aportar tota la informació necessària per a una comunicació de primer ordre.

És molt significatiu que dels cinquanta-set equipaments estudiats a principis de 2007, únicament cinc d'ells disposessin d'eines d'avaluació en continu. Tots ells amb un perfil similars: grans equipaments estatals francesos amb un grau d'autonomia relativament elevat. Concretament els equipaments eren la *Cité des Sciences et de l'Industrie*, el Centre Pompidou, el Louvre, el *Musée Guimet* i el parc de la Villette. D'entre ells mereix una menció especial el sistema de seguiment del públic efectuat pel Louvre, que incloïa un simulador, pioner en l'aplicació a un museu, que permetia realitzar projeccions sobre l'impacte que determinades actuacions generarien en el públic del museu.

Pel que fa al segon tipus d'instrument d'avaluació que hem analitzat, els reculls de premsa, hem constatat una presència molt menor a la dels estudis de públics. Com en el cas anterior, però, és una àrea que en els últims anys ha adquirit un major pes, especialment en els esdeveniments puntuals. Malgrat aquest augment de l'interès, hem observat com la seva utilitat es troba actualment excessivament limitada a facilitar la lectura de les notícies als directius de la institució. Quasibé mai s'exploten estadísticament les notícies i cap de les institucions estudiades n'havia realitzat estudis qualitatiu. Per tant, es tracta d'una àrea en què les potencialitats d'obtenció

d'informació són elevades, malgrat que encara no es disposa d'una metodologia unànimement reconeguda.

Considerem que la importància de l'explotació de les notícies de la premsa seria comparable a la dels estudis de participació mencionats anteriorment. Puntualment poden aportar informació per a conèixer el propi públic, però resulten especialment interessants per analitzar la imatge generada per la institució en el conjunt de la població. Conèixer la premsa permet engegar actuacions que suposin canviar determinats aspectes negatius. Una situació que repercuteix en una millora de la imatge projectada que pot ajudar a atreure nous públics i reforçar el paper de la institució com element aglutinador de la ciutat.

El tercer instrument d'avaluació analitzat són els estudis relacionats amb aspectes econòmics. Es tracta, de forma encara més accentuada que en el cas de les tipologies anterior, d'un camp en què el número d'anàlisis realitzades per les pròpies institucions és escàs i amb aportacions limitades d'informació. És més, en els pocs casos en què els estudis existeixen, acostumen a fer referència a esdeveniments puntuals finalitzats. La presentació de les repercussions d'una celebració just en el moment de la seva clausura és una opció que caldria evitar. No aporta informació a llarg termini sobre les repercussions de la institució i per tant és impossible establir quines de les accions empreses generarà un impacte purament temporal i quina serà permanent en el temps. A més, no permet als organitzadors disposar d'indicadors, certament imperfectes, però útils per corregir determinats aspectes del desenvolupament de l'esdeveniment durant la seva celebració. Per tant, aquests estudis es transformen en simples instruments que constaten una situació, sense possibilitats de canviar-la.

Un altre aspecte important a assenyalar dins del camp econòmic és la poca transparència de la majoria d'institucions estudiades, especialment les de caràcter públics. Una situació que impedeix analitzar en detall les repercussions generades. De fet, són molt pocs els equipaments que faciliten, sense reticències, el seu pressupost. El més habitual és la inexistència de dades econòmiques o la presència de dades generals o fragmentades.

La situació anterior, juntament amb la manca d'estudis que adaptin les metodologies nord-americanes al context europeu, fa que puguem considerar que els coneixements que actualment es tenen dels impactes econòmics que generen els diversos equipaments estudiats són quasi testimonials. És més, la tendència constatada és la desaparició dels temes de caire econòmic del discurs oficial de les institucions. Durant els anys noranta un dels elements que justificava les inversions en equipaments eren els retorns econòmics. Actualment, la incorporació de nous temes en el discursos associats a la cultura (com el desenvolupament personal, la cohesió social o l'ajuda a l'educació), de per si un factor positiu, han suposat la pràctica desaparició de les referències a aspectes de caire econòmic. Un fet criticable, ja que es tracta d'una

inversió pública, sovint important, que precisaria de transparència i justificació als ulls dels ciutadans. Per tant, una situació, la dels estudis econòmics, lluny de ser la desitjable i on no hem constatat voluntat de canvi.

El quart i últim instrument d'avaluació que hem analitzat en el present capítol són els documents associats als plans estratègics, que presenten la particularitat de redactar-se a través de processos en què participen ciutadans i agents locals. La incorporació dels diversos agents ofereix la possibilitat de tenir un cert coneixement de la situació subjectiva d'un determinat territori i permet conèixer situacions que, sense aquests processos de participació, podrien passar quasi desapercebuts. A més, també té l'avantatge d'estar permanentment en reelaboració, tot oferint una continuïtat i adaptació molt interessants des del punt de vista de l'avaluació.

Ara bé, tot i aquestes qualitats, són relativament poques les ciutats que han tirat endavant, amb èxit, plans estratègics. Problemes de diversos tipus, especialment relacionats amb la manca de convicció dels líders polítics sobre els avantatges de la metodologia emprada, han suposat que en molts casos els plans estratègics no passin de mers informes puntuals, sense cap tipus de vinculació pràctica. Malgrat aquest fet, a nivell d'instrument d'avaluació el pla estratègic pot aportar informació qualitativa important. No tant de manera articulada, però sí de manera informal, sempre que els diversos membres participin activament en el procés. Per aquest motiu considerem que seria desitjable una major explotació de les reunions preparatòries dels plans estratègics, ja que poden oferir informació important per avaluar determinats punts forts o febles de les institucions culturals d'una ciutat.

Per tant, en línies generals, podem concloure que malgrat l'existència del conjunt d'eines que hem exposat al llarg del capítol, hem constatat com el coneixement que la majoria d'equipaments culturals tenen del seu públic acostuma a ser incomplet i fragmentat, fet que impossibilita la presa de decisions en base a dades reals. Aquest fet es deu a diverses raons.

En primer lloc, alguns dels estudis exposats, malgrat la informació important que poden aportar, encara no tenen una metodologia reconeguda, fet que en limita l'aplicació. Aquest és el cas dels reculls de premsa o de les avaluacions econòmiques, tot i que en aquest darrer aspecte hem observat com el problema principal es deriva de la manca de transparència en els pressupostos de les institucions culturals.

A nivell de planificació de l'avaluació hem observat una tendència entre els esdeveniments puntuals (ja sigui celebracions o activitats com exposicions temporals) a realitzar estudis a posteriori. Aquests estudis s'entreguen un cop finalitzat l'esdeveniment i únicament són vàlids com a justificació política, ja que ni recullen els impactes a mig i llarg termini, ni permeten actuar sobre l'esdeveniment, ja clausurat. Un fenomen comparable es viu en els equipaments permanents, on sí que hi ha una

certa continuïtat formal en els estudis, però on els llargs períodes de temps transcorreguts entre dues recerques generen una manca de punts de referència vàlids que permetin comparar les dades i establir evolucions; per tant, la utilitat de les dades es veu compromesa.

Pel que fa referència a continguts, hem observat una certa tendència a estudiar únicament els visitants d'una institució (estudis d'audiència) i deixar de banda la població que no hi accedeix (estudis de participació). Una situació que dificulta l'obtenció de dades referents al conjunt de la població i que condiona les accions enfocades a ampliar els públics (que no les dirigides a fidelitzar el públic ja present). En aquest sentit, considerem que el gran repte futur de la majoria d'equipaments passa per conèixer no tant les motivacions del públic, actualment més o menys estudiades, sinó les del no-públic. Un pas previ per trobar nous mecanismes que motivessin els visitants poc habituals a accedir a una institució. Només així es podrà aconseguir que la majoria de la ciutadania percebi la institució cultural com una cosa propera i que els beneficia, element que repercutirà en una millora de l'autoestima cap a la ciutat.

En la mateixa línia referent als continguts, hem constatat una manca d'avaluació dels elements exteriors a l'equipament, tot i que sovint tenen repercussions evidents en la visita. No només és important conèixer l'edat, estudis o procedència dels visitants, sinó també el temps necessari per accedir al museu o el temps lliure de què disposa el visitant. Uns elements que actualment poques enquestes recullen, però que són fonamentals per conèixer el "cost" complet (en diners i temps) que suposa per a una persona una determinada visita. Només a partir d'aquestes dades completes es podran establir mesures correctes per aconseguir les màximes repercussions possibles.

Finalment, hem pogut constatar com en línies generals resta un important camí a recórrer en la millora de la capacitat de les diverses institucions per destinar fons i personal a planejar i executar les diverses avaluacions. Massa sovint l'aposta per crear instruments d'avaluació en una institució s'associa a una despesa. En realitat, però, és una inversió, necessària de cara a optimitzar les actuacions empreses i obtenir els millors retorns possibles en termes d'imatge; tant per a la pròpia institució com per a la ciutat que l'acull.

Per tant, podem concloure que la crua realitat es caracteritza per la pràctica inexistència d'actuacions d'avaluació que puguin ajudar a la presa de decisions en les institucions culturals. Un panorama desolador. Ara bé, en línies generals la preocupació de les diferents institucions culturals per conèixer les seves repercussions és recent i la progressió assolida, important. Existeixen diversos equipaments amb instruments puntuals d'avaluació i molts altres que han pres consciència de la seva necessitat i que preveuen implementar-los en un futur. Així mateix, a nivell

metodològic, s'han produït importants avanços en els últims anys, que previsiblement continuaran. Per tant, hi ha elements per ser optimista de cara al futur.

7.- TENDÈNCIES FUTURES

Un cop exposats, en els capítols anteriors, els impactes generats per les polítiques culturals, els instruments de promoció i els d'avaluació, és ara el moment de centrar-nos en la recopilació de les principals tendències futures que segons els diferents responsables de les institucions estudiats han de marcar l'esdevenir dels equipaments culturals. Per tant, la principal diferència amb els capítols precedents és que en lloc de prendre com a base l'actualitat, farem referència a tendències futures. D'aquesta manera el present capítol pretén evitar que la recerca es quedi en una mera fotografia fixa d'un moment concret, per incorporar diversos aspectes sobre els quals estan treballant actualment un número important d'equipaments culturals.

Som conscients que tot i les precaucions preses correm el risc de donar com a possibles algunes actuacions que mai veuran la llum. Efectivament, hem pogut constatar una llarga tradició de projectes grandiloqüents que per diverses raons, habitualment pressupostàries o de canvi polític, no han estat portades a terme. Ara bé, creiem que un capítol d'aquestes característiques és imprescindible per mostrar el dinamisme de les institucions estudiades i algunes tendències que es desprenen de les seves actuacions.

Aquest capítol s'articularà en tres apartats. En el primer farem referència als impactes que l'activitat d'institucions terceres té en els diferents equipaments estudiats. Són diverses les institucions que consideren que el desenvolupament de les apostes culturals que s'han produït en els últims anys, amb un augment tant dels centres com de les activitats que es desenvolupen, comportarà canvis a curt termini. Davant aquesta situació, algunes institucions han apostat per la col·laboració, mentre altres han iniciat una via de competència, mig encoberta, de cara a atreure visitants, patrocinadors i atenció dels mitjans de comunicació

En el segon apartat ens centrarem en la importància que determinades tendències, modes o comportaments mimètics tenen en la presa de decisions dels diversos equipaments culturals. Hem pogut observar com algunes institucions tendeixen a adoptar les seves decisions únicament sobre la base de les actuacions que altres equipaments hagin pogut desenvolupar. Una situació que pot generar un paisatge molt més repetitiu i allunyat de les necessitats de l'entorn de la institució cultural.

Finalment, en l'últim dels apartats farem referència a aquells projectes més destacats i innovadors que tenen en marxa els diversos equipaments culturals estudiats. La voluntat és finalitzar el capítol amb un recull de bones pràctiques que mostrin el dinamisme existent en el camp de les polítiques culturals.

7.1.- COMPETÈNCIA I COL-LABORACIÓ

Com hem apuntat en la introducció, en el present apartat farem referència als efectes que les activitats desenvolupades per altres centres tenen en els diferents equipaments estudiats. Per fer-ho analitzarem, fonamentalment, dos tipus de reaccions: la competència existent entre diferents equipaments de cara a aconseguir una sèrie de recursos de caràcter limitat i les estratègies de col·laboració que estableixen alguns equipaments amb l'objectiu de millorar la seva posició conjunta enfront a algun aspecte concret.

Tractarem aquests dos tipus de reaccions des de tres òptiques diferents, del més genèric al més detallat. En el primer epígraf presentarem un estat bàsic de la qüestió, tot centrant-nos en l'escala municipal. L'objectiu no serà, en aquest cas, descriure la situació de les ciutats estudiades, sinó donar algunes claus que serveixin per interpretar els contextos més detallats que presentarem en la resta del capítol, on sí que analitzarem en detall els casos d'estudi. Els altres dos epígrafs dels capítol tractaran sobre les estratègies de competència i col·laboració d'esdeveniments puntuals i d'equipaments culturals permanents.

Estratègies de competència i col·laboració a nivell municipal

Les pròpies administracions municipals rarament recopilen les estratègies de col·laboració o els instruments de competència que existeixen en un determinat municipi. Realitzar aquest buidat de forma exhaustiva escapava dels objectius de la present recerca. Per aquest motiu hem optat per indicar, únicament, aquells elements més rellevants que de forma reiterada han anat apareixent al llarg de la recerca.

El primer d'aquests elements és que les referències als termes competència i col·laboració no són unànimes entre la comunitat acadèmica. Alguns economistes es mostren escèptics sobre el seu ús, especialment amb la noció de competència entre ciutats. Consideren que aquesta competència només és rellevant en el cas de les empreses i que la intervenció dels líders polítics únicament s'ha d'entendre com una distorsió del mercat (Begg, 2002, p. 2). A més, s'apunta que tot i que en un primer moment el territori pot obtenir beneficis importants d'una política activa de captació d'inversions, població o capital, els resultats acaben sent contraproductius, ja que els recursos s'inverteixen de manera no òptima (Krugman, 1996a i 1996b).

La competència entre ciutats portaria al "dumping urbà", és a dir, a vendre l'oferta urbana massa barata en comparació als costos socials i ambientals. Altres vegades implica malbaratament. És el cas de les aparatoses operacions que es beneficien d'ajudes públiques i que únicament beneficien projectes privats més o menys especulatius. En aquesta mateixa línia també s'apunta que l'obsessió per la competitivitat implica deixar de banda el fet que, a la llarga, el que interessa és la

productivitat del conjunt del sistema urbà, la seva funcionalitat, cohesió social i governabilitat democràtica, més que no pas les solucions temporals a problemes permanents (Borja, 2004).

L'opinió més radical, però, és la que defensa Lefèvre (2004), quan afirma que no es pot parlar ni de competència, ni de col·laboració entre ciutats, ja que les ciutats no acostumen a tenir en aquest camp una estratègia definida. Lefèvre reconeix que hi ha ciutats molt actives, que participen en xarxes, es promocionen o són solidàries, però sense una estratègia al darrere. A aquest fet s'hi afegeix que poques vegades existeixen eines de coordinació entre les estratègies de les ciutats-centre i les restants de la regió. Per tant, novament, tot i els bons resultats que poden generar les xarxes com a element de la *governance* de les ciutats, poques vegades s'exploten les potencialitats totals.

No obstant aquestes opinions, l'opció més estesa és la que ja l'any 1993 defensaven Kearns i Philo. Consideraven que la terminologia referent a la "lluita entre ciutats" ha quedat pràcticament abandonada per posar l'accent en els aspectes relacionats amb la col·laboració (Carragni, 1994; Hall, 1995; Jensen-Butler, 1997; Griffiths, 1998 i 2006; Gospodni, 2002; Evans, 2003). Aquest fet ha comportat que alguns especialistes afirmen que no existeix una competència pròpiament dita entre ciutats, sinó un cert posicionament en busca de visibilitat (Puig, 2003, p. 117).

És un fet que les ciutats tenen actuacions encarades a atreure determinats aspectes. Com hem constatat la competència per una sèrie de recursos limitats, com poden ser l'atracció de població-visitants, inversions o partides pressupostàries, segueix més viva que mai (Paül, 2005). La novetat rauria en què aquesta competició es porta a terme d'una manera subjacent. Les lluites obertes entre els responsables de les ciutats, amb mesures visibles com els incentius econòmics, l'oferiment de terrenys o les rebaixes fiscals, han passat a ser complementades per accions menys agressives on les polítiques culturals juguen un paper destacat. Les accions són diverses, però els objectius són els mateixos: atreure a una ciutat una inversió (sigui empresarial, fruit de la visita turística o del trasllat de residència) que d'altra manera, podria anar a parar a un altre lloc.

Per tant, queda clar que en el cas de les ciutats la menció o no a aspectes de competència i col·laboració genera dubtes. No succeeix el mateix en el camp dels esdeveniments puntuals. Tal i com es veurà a continuació, la competència entre ciutats o equipaments per acollir un determinat esdeveniment puntual és evident. També ho és a escala intralocal, on els diferents equipaments d'una mateixa ciutat competeixen amb altres equipaments similars per captar determinats imputs. Per tant, tot sembla indicar que si bé és cert que les ciutats com a tals poden no participar de manera visible en campanyes que comportin competència o col·laboració, és indubtable que a nivell d'institucions culturals no passa el mateix. Una situació que

tindrà repercussions importants a nivell d'imatge projectada per la ciutat ja que, com hem exposat al llarg de la recerca, les institucions culturals són una de les màximes responsables de la creació, manteniment i enfortiment d'aquesta imatge.

Competència i col·laboració en els esdeveniments puntuals

En els esdeveniments puntuals és indubtable que existeix una competició important entre ciutats o equipaments per a ser designats seus de les celebracions. Aquesta situació només es pot evitar en aquells casos en què és la pròpia ciutat la que decideix crear un esdeveniment: Fòrum Universal de les Cultures, a Barcelona; Lille 3000 o World Design Capital, a Torí, per citar alguns exemples.

Com hem comentat en la introducció del capítol 3, estem en un moment de multiplicació dels esdeveniments de caràcter puntual, que reforça el que Harvey (1989) ja anomenava "mercat de festivals". Una situació que es tradueix en un augment de la competència.

El propi mecanisme de selecció dels esdeveniments puntuals és, per definició, competitiu. En l'actualitat quasi qualsevol esdeveniment puntual comporta una fase de candidatura. Fins i tot determinades actuacions, fins fa poc al marge d'aquest fet, com grans exposicions temporals de temàtica artística, són avui objecte d'una certa competició entre equipaments en vistes a acollir-les.

La presentació de candidatures a esdeveniments ha anat en augment en els últims anys. El màxim exponent d'aquesta competició és la lluita per la designació com a seu dels Jocs Olímpics d'estiu. A l'edició d'estiu del 1988, celebrada a Seül, s'hi van presentar nou ciutats candidates i tres a l'edició d'hivern, concedits a Calgary. En canvi, per als Jocs Olímpics d'estiu del 2008, que va guanyar Beijing, s'hi van presentar 65 ciutats candidates, mentre que per a l'edició d'hivern del 2006, celebrada a Torí, van ser 25. Com es pot comprovar, uns augments importantíssims.

La competència és evident. Ara bé, tot i que durant la selecció la discussió formal acostuma a girar entorn als projectes que cada candidat presenta en aspectes tan diversos com infraestructures, qualitat de l'allotjament, capacitat organitzativa o projectes previstos, el que realment està en joc és la capacitat de les diverses ciutats d'accedir als recursos públics i privats, al públic en general i als mitjans de comunicació.

En aquest sentit resulta especialment il·lustratiu el procés d'elecció del candidat nacional a una determinada celebració. Processos com la designació de la ciutat candidata d'un país per a acollir els Jocs Olímpics, o l'anterior procés d'elecció de les Capitals Europees de la Cultura (que designava el propi país, amb una simple ratificació posterior per la Unió Europea) mostren clarament aquest joc d'equilibris. No

es tracta, en la majoria d'aquests casos, d'eleccions que primin un projecte (tot i notables excepcions com la designació de Glasgow 1990 o Liverpool'08), sinó de decisions preses sobre la base de criteris polítics. Per tant, no són designacions fruit de la qualitat, sinó de la competència directa entre ciutats. Un dels màxims exemples d'aquest tipus de designacions va ser el de GeNova04, plantejat en part com a recompensa per l'impacte negatiu que havia suposat per a la ciutat la celebració de la Cimera del G8 l'any 2001 (plantejada, al mateix temps, com a compensació per la pèrdua de fons europeus que havia sofert la ciutat, vegeu fitxa G05).

Segons Ferrari (2002), existeix el risc d'una saturació futura dels grans esdeveniments, degut a la seva sobreabundància. Actualment els esdeveniments estarien en competència no tant per l'accés als visitants, sinó per l'accés als recursos econòmics i a l'atenció dels mitjans de comunicació. Malgrat aquest fet, Ferrari considera que la competència és encara més potencial que real, ja que si bé, en teoria, els esdeveniments poden ser infinits, la seva complexitat fa que encara siguin relativament poques les ciutats capaces d'organitzar-los, limitant així el número de candidats.

Podem considerar que més enllà del procés de candidatura la competència entre esdeveniments puntuals tendeix a ser limitada. Com hem apuntat anteriorment, durant el procés de preparació els esdeveniments acostumen a passar pràcticament desapercebuts fora de la ciutat on es porta a terme. Aquest fet limita les possibles competències en el moment de la celebració, quan normalment s'evita que coincideixin dos grans esdeveniments.

A la pràctica és difícil que aquesta competència es doni. A nivell intern, pot donar-se el cas que l'esdeveniment puntual entri en competència amb les activitats permanents ja instal·lades en la ciutat. En aquest cas l'esdeveniment puntual, per la seva excepcionalitat, acostuma a ser el gran beneficiat (com es veurà en detall en el següent punt).

Pel que fa referència al nivell extern, l'especificitat de cada celebració fa que sigui poc habitual l'existència d'esdeveniments del mateix àmbit temàtic que coincideixin en el temps. En segon lloc, és poc probable que dos esdeveniments siguin suficientment pròxims com per a atreure el mateix públic. Fins i tot és relativament poc habitual que un mateix àmbit administratiu (estatal o regional) aculli dos esdeveniments puntuals en un període curt de temps. Aquest fet pressuposa que no existirà, excepte en casos molt puntuals, una competència real per captar recursos econòmics públics o privats.

Finalment, sobre els mitjans de comunicació, els calendaris tendeixen a adaptar-se per tal d'evitar superposicions amb altres esdeveniments que puguin suposar una certa competència en la generació de notícies. Únicament en els casos d'aquelles celebracions amb una durada més llarga (anys temàtics, exposicions organitzades pel *Bureau International des Expositions* –BIE–, exposicions temporals o el Fòrum

Universal de les Cultures) existeix la possibilitat que, puntualment, coincideixin amb altres esdeveniments (per exemple el Fòrum amb els Jocs Olímpics). Aquesta competència, puntual, acostuma a estar prevista per tal que no afectin moments àlgids de la celebració (com inauguració o clausura), amb la qual cosa les interferències són limitades. En aquest sentit destaca el canvi sofert per la inauguració dels Jocs Olímpics de Torí, que es va endarrerir una setmana perquè no coincidís amb la *superbowl* (T09)

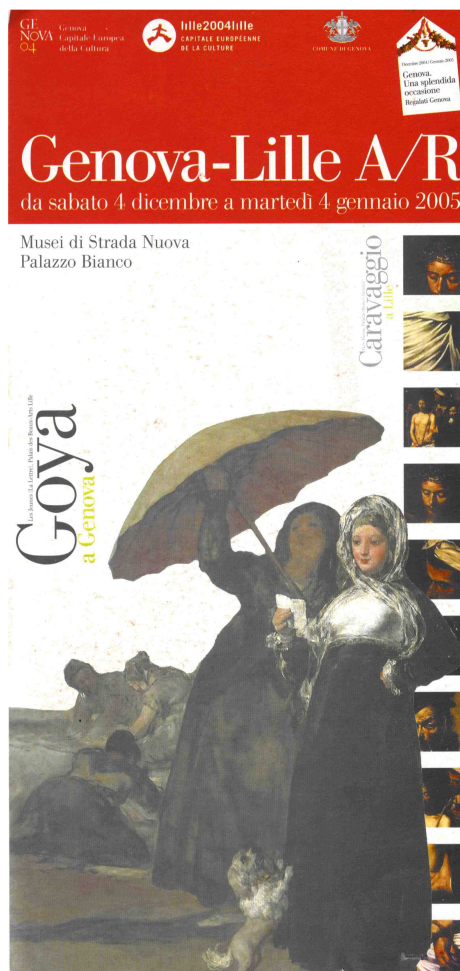
En referència a les col·laboracions, també podem diferenciar els graus d'implicació en funció de les etapes. Durant la candidatura tendeixen a ser habituals els documents de suport, intercanvi d'experiències o declaracions de bones intencions per part d'altres ciutats, situades dins del mateix context que la ciutat que es presenta a un esdeveniment o amb relació amb ella. Aquests documents són, generalment, col·laboracions més protocol·làries que efectives.

Durant l'etapa de preparació de l'esdeveniment aquestes iniciatives continuen. A més, acostuma a produir-se una certa col·laboració a nivell tècnic entre organitzadors anteriors del mateix esdeveniment i organitzadors futurs. Aquestes col·laboracions acostumen a ser habituals en esdeveniments que canvien de ciutat cada cert període (cas dels Jocs Olímpics, les exposicions del BIE i el Fòrum Universal de les Cultures). Ara bé, les reunions acostumen a ser força institucionals, unidireccionals (del Comitè a l'organitzador) i més obligades per les directrius de les institucions promotores (BIE, COI i Fundació Fòrum) que no pas pel convenciment dels participants. Per aquest motiu, tot i que puntualment poden generar resultats destacables, les aportacions efectives acostumen a ser limitades.

Finalment, de cara a l'etapa de celebració, es tendeixen a plantejar diversos tipus de col·laboracions, tot destacant la firma de convenis. Aquests documents acostumen a generar poca cosa més que una declaració de bones intencions, sovint saldades per un relatiu fracàs en l'aplicació pràctica dels aspectes plantejats. Els exemples recopilats en aquest sentit són diversos.

En primer lloc, els convenis firmats amb altres esdeveniments acostumen a recollir la voluntat de col·laboració entre diverses celebracions que tenen lloc en un mateix any. Destaca en aquest sentit el firmat entre les ciutats mediterrànies que acollien actes l'any 2004 (Jocs Olímpics d'estiu a Atenes, Fòrum Universal de les Cultures a Barcelona i Capital Europea de la Cultura a Gènova). Tot i les bones intencions expressades en el moment de la firma i algun acte itinerant representat les tres ciutats (cas del *Naumón* de la Fura dels Baus), el conveni va tenir pocs resultats visibles més. Segons la informació recopilada en les entrevistes, la principal raó d'aquest fet va ser la manca de pressupost.

En una situació semblant es podria englobar la col·laboració entre Lille i Gènova, les dues ciutats designades com a Capital Europea de la Cultura de l'any 2004 (L02 i G05). Hi va haver intercanvi de diverses activitats o contactes en determinats aspectes (per exemple per a crear a Gènova un abonament diari per a turistes, inspirat en el de Lille). Ara bé, l'activitat més destacada va ser l'intercanvi de dos quadres emblemàtics entre els principals museus de la ciutat (un Goya del *Musée des beaux-arts* de Lille i un Caravaggio de *Palazzo Bianco* de Gènova). Per tant, significativament, un intercanvi entre dues institucions permanents.



Imatge 7.1.- Material promocional utilitzat durant la Capital Europea de la Cultura de GeNova 04 per difondre les activitats conjuntes amb Lille (font: col·lecció personal de l'autor).

Igualment existeixen actuacions pensades per aconseguir la col·laboració de diversos municipis del territori en un determinat esdeveniment que té lloc en un municipi central. La manca de mitjans econòmics (i sovint de voluntat) per tal de generar ofertes que puguin competir comunicativament amb les organitzades en el municipi nucli, acostumen a generar un sentiment de fracàs entre els participants en aquests actes. Aquest és el cas dels actes associats al Fòrum 2004, que en un afany per aconseguir notorietat va englobar tot un seguit d'actes ja programats habitualment, desfigurant la idea inicial i reduint, d'aquesta forma, el seu interès (B07). També va ser el cas de

l'Olimpíada cultural de Torino 2006, en aquest cas perquè la majoria dels actes van tenir lloc a Torí (el 77'5% del total i el 73'6% dels més importants), generant un certa sensació d'actor secundari en les restants seus (T09).

L'única experiència de relatiu èxit en la col·laboració entre ciutats és el programa de les *Maison Folie* de Lille 2004 (L04). Aquest conjunt de dotze equipaments repartits per tot el territori limítrof (amb únicament dos d'ells a la capital, tres a Bèlgica i set a la resta de la regió), van permetre apropar realment la capitalitat al territori. Aquesta iniciativa es va considerar una de les claus del triomf de la celebració.

En la mateixa línia també podem assenyalar, a nivell més de detall, l'organització de manera conjunta entre Torí i Milà, a partir de l'any 2007, d'un festival de música, de nom MITO, que es transformarà en l'hereu del torinès *Settembre musica*. La novetat de l'experiència i els dubtes expressats per alguns respecte a la seva continuïtat fan ser, però, prudent a l'hora de valorar la iniciativa i més si tenim present que la proposta torinesa d'organitzar l'Exposició universal de 2015 amb Milà (ciutat finalment elegida com a candidata italiana) va ser descartada.

Per concloure, és interessant apuntar la col·laboració entre múltiples ciutats fet que pot suposar, si arriba a bon port, el projecte de celebració del *Centocinquantesimo dell'unita d'Italia*, l'any 2011 (T11). Amb motiu d'aquesta efemèride està previst portar a terme una gran celebració nacional, en la qual participin totes les ciutats italianes que van jugar un paper important en la unificació (fet que, a la pràctica, obre les portes a qualsevol ciutat). Aquesta celebració ha de tenir com a seu central Torí, que hauria de coordinar les propostes. Aquesta dispersió genera una sèrie de condicions que suposaran una dificultat afegida de cara a l'èxit de la convocatòria a nivell de tota Itàlia. Per contra, el projecte torinès, que planteja un seguit d'actuacions i inversions repartides per tota la regió, amb epicentre a Torí, presenta una major articulació, que pot contribuir al seu èxit. Si aquestes actuacions finalment es mantenen, pot quedar demostrada la possibilitat d'una coordinació efectiva a nivell regional entorn a un gran esdeveniment.

De fet, en aquests moments, les úniques col·laboracions reals que es donen entorn a la celebració d'un gran esdeveniment es produeixen en els de nova creació. Aquests esdeveniments acostumen a basar-se en un programa realitzat a partir de les col·laboracions entre equipaments permanents. Aquest és el cas d'esdeveniments puntuals com anys temàtics (del Disseny a Barcelona, B06), el Fòrum Ciutat del Fòrum Universal de les Cultures (B07), Lille 3000 (L03) o la World Design Capital (T10). També estaria a la base d'altres esdeveniments més consolidats, com Europalia (Br01) i les Olimpíades culturals (com la de Torí, T09).

Ara bé, les col·laboracions entre institucions permanents i esdeveniments puntuals presenten certs problemes. Entre els més important en destaquen dos. En primer lloc,

la dificultat per trobar un tema aglutinador suficientment acotat que permeti que el públic percebi els esdeveniments com un únic. Si no és així l'esdeveniment pot ser vist com un simple intent de cridar l'atenció en base a l'activitat puntual. Un fet que resta credibilitat a l'oferta.

En segon lloc, hem pogut constatar que els ritmes de treball dels grans esdeveniments puntuals i dels equipaments permanents (especialment els museístics) és completament diferent. Un o dos anys d'antelació per tancar el programa en el cas dels esdeveniments puntuals, tres o quatre anys en el cas d'equipaments permanents. Aquest fet genera dificultats per fer quadrar els projectes, especialment aquells plantejats amb menor antelació. Un exemple d'aquesta situació va ser la programació de l'edició 2006 de Lille 3000. Centrada en l'Índia, va incloure una "temporada finlandesa" a Roubaix. El motiu d'aquesta aparent contradicció fou que el museu de *la Piscine* de Roubaix ja tenia tancada la proposta finlandesa quan es va decidir tirar endavant Lille 3000. Per tant, el marge de maniobra que té un equipament permanent per adaptar-se als esdeveniments puntuals és, si no es preveu amb quatre o més anys d'antelació, escàs.



Imatge 7.2.- El contrast entre els esdeveniments que van formar Lille 3000 són evidents. A l'esquerra, cartell oficial de la celebració, oficialment ambientada en la Índia. A la dreta, cartell de la "temporada finlandesa" de Roubaix, inclosa també en els actes de Lille 3000 (vegeu el logotip al marge inferior esquerra) (font: col·lecció personal de l'autor).

D'aquesta manera, podem cloure l'apartat apuntant que la possible competència entre esdeveniments quedarà normalment limitada al moment de la presentació de les candidatures, ja que molt difícilment es poden donar les condicions perquè en un mateix àmbit coincideixin dos esdeveniments. Aquest fet no suposa que l'esdeveniment puntual no pugui entrar en competència amb altres activitats ja presents en la ciutat. Ara bé, el caràcter excepcional de l'esdeveniment puntual tendirà a beneficiar-lo, en detriment de l'oferta permanent.

Pel que fa a la col·laboració entre esdeveniments, hem d'apuntar que habitualment existeix la voluntat, i alguns mecanismes, per tal de tirar endavant aquest aspecte. Ara bé, actualment, són pocs els casos en què les diferents col·laboracions arriben a bon port. Per aquest motiu seria convenient desenvolupar nous instruments, i sobretot noves consciències, que permetessin la firma de convenis de col·laboració efectius entre els diversos esdeveniments. Els beneficis que es poden extreure d'aquests convenis (aprenentatge, intercanvi d'experiències, reforç del treball en comú o projecció), són importants.

Competència i col·laboració en els equipaments culturals permanents

Els equipaments culturals permanents són, segurament, les institucions on la col·laboració i la competència està més desenvolupada. Un fet es deu, amb tota probabilitat, a què aquestes també són les institucions més nombroses i les que poden tenir, pel seu grau d'autonomia i la seva grandària, una major agilitat.

Les formes que pot adoptar aquesta competència o col·laboració són diverses. A grans trets els equipaments culturals es troben actualment en competència més o menys directa amb els espais d'oci, les programacions televisives i els parcs d'atraccions (Sander, 2001). Això implica una necessitat de les institucions per adaptar la seva estratègies a la nova situació. En el present apartat no entrarem a analitzar en profunditat aquest aspecte, sinó que abordarem únicament la competència i col·laboració existent entre els propis equipaments culturals.

Les dades que presentarem provenen de les entrevistes realitzades als diversos responsables de les institucions estudiades. És a dir, en cap cas són dades que recopilin totes les possibles formes de competència o col·laboració que poden existir en un equipament, sinó informació referent a la percepció de la situació existent en una determinada institució segons la visió del seu propi personal.

Iniciarem l'epígraf analitzant la competència entre institucions. Per fer-ho avaluarem els impactes en tres camps principals, com són l'atracció de públic, els pressupostos o els patrocinadors, així com en altres aspectes menys estesos, com la cessió d'espais, les aparicions en mitjans o els contactes amb touroperadors.

En la segona part, estudiarem els instruments de col·laboració que les diverses institucions han creat per fer front a la competència existent. Entre aquestes estratègies hi ha les col·laboracions puntuals, les permanents, les posades en marxa de cara a la introducció de targetes i abonaments conjunts, la participació en diverses associacions i les xarxes de coordinació.

Tal com mostra la taula 7.1, hem observat un predomini de les estratègies de col·laboració. Hem recopilat informació de quaranta-quatre equipaments. En ells hem

individualitzat cinquanta-sis camps de col·laboració i trenta-tres de competència (una única institució podia tenir més d'una estratègia per camp). A més, mentre catorze institucions no percebièren competència en el seu entorn (32%), totes afirmaven tenir, almenys, una estratègia de col·laboració. Hem d'assenyalar que sis de les catorze institucions que no percebièren competència es trobaven a Torí, amb una sobrerrepresentació important. Les causes caldria buscar-les, tal i com desenvoluparem més endavant en aquest mateix capítol, en l'existència de l'*abbonamento musei*, que facilita les col·laboracions entre institucions.

TAULA 7.1.- ESTRATÈGIES DE COL·LABORACIÓ I COMPETÈNCIA INDIVIDUALITZADES EN LES INSTITUCIONS ESTUDIADAES

Competència	
Tipus	Número de casos
Públic de les activitats temporals	14
Públic de les col·leccions permanents	7
Cessió d'espais	5
Patrocinadors	4
Altres aspectes	3
Sense competència percebuda	14
Col·laboració	
Relacions puntuals	32
Relacions de llarga durada	17
Xarxes de coordinació	7
Sense estratègies de col·laboració	0

Font: elaboració pròpia

Les dades referents a col·laboracions han de ser, però, matisades. Mentre la majoria de les possibles competències feien referència a elements perennes (per exemple l'existència d'altres equipaments permanents de la mateixa temàtica), trenta-dues col·laboracions eren puntuals. És a dir, col·laboracions basades en un conveni vàlid, per exemple, durant una exposició temporal (sovint simples préstecs d'obres d'art).

Si només tinguéssim present les col·laboracions de llarga durada tindríem un total de vint-i-quatre institucions que disposen d'aquest instrument. És a dir, dinou equipaments no tenen col·laboracions de llarga durada. Una xifra elevada que demostra la fragilitat dels instruments de col·laboració entre institucions permanents. A més, la varietat de la mostra estudiada permet afirmar que el comportament és força homogeni entre equipaments de diversa grandària. A continuació exposarem en detall els resultats presentats en la taula anterior, tot il·lustrant-los amb diversos exemples.

Competència

Actualment els equipaments culturals es veuen sotmesos a diferents tipus de competència. Són diversos els estudis que classifiquen les possibles formes de competència en temàtiques (esdeveniments del mateix tipus), espacials (en una àrea pròxima) i temporals (en les mateixes dates), a més de la competència indirecta, fruit d'altres activitats d'oci. La competència més important seria la temporal, especialment durant els caps de setmana i a l'estiu (Ferrari, 2002).

En el present apartat hem optat per deixar de banda aquesta classificació per seguir-ne una de basada en els resultats de les entrevistes realitzades. D'aquesta manera analitzarem, a continuació i en primer lloc, les repercussions que els impactes tenen sobre els públics dels equipaments per a posteriorment, centrar-nos en els efectes econòmics (pressupostos, patrocinadors, cessió d'espais) i comunicatius (presència en els mitjans de comunicació i capacitat per arribar als touoperadors).

I.- Competència per atreure públic a les col·leccions permanents

Com hem apuntat anteriorment el número de recursos culturals posats a disposició del públic europeu ha augmentat enormement en les últimes dècades, molt per sobre de la demanda. Aquest fet és constatable tant en els equipaments de menor grandària, com en els més importants (Grefe, 1999). En conseqüència, els diferents equipaments culturals haurien d'haver vist com augmentava la dificultat per atreure visitants. Aquesta situació no sempre es compleix.

Generalment, les institucions estudiades únicament admeten certa competència amb les col·leccions permanents de la mà dels equipaments dedicats a l'oci. Així, per exemple, per al turista i / o touoperador que visiti París en una estada curta, la pregunta pot ser si dedicar un dia a Eurodisney o a Versalles, si visitar el Louvre o realitzar un passeig per París.

Més enllà d'aquesta competència, hem constatat a través de les entrevistes realitzades que molt difícilment els equipaments permanents admeten que les seves col·leccions fixes poden estar en competència amb les d'altres equipaments. En aquest sentit, únicament dos centres, dels quaranta-quatre dels que tenim dades, admeten competència en aquest camp. Un d'ells és el cas extrem del *Musée de l'Homme*, que ha vist com les seves col·leccions permanents passaven a formar, juntament amb les del *Musée des Arts d'Afrique et Océanie*, el *Musée del Quai Branly* (P10). L'altre és el *Musée du Moyen Âge*, que afirma que l'augment del nombre de museus experimentats a París en els últims anys ha comportat un descens de visitants, que s'esperen però recuperar un cop passi l'efecte novetat (P15).

Igualment hem constatat que tot i que els centres no reconguin competències presents, els grans projectes acostumen a aixecar certes reticències. Aquest fet acostuma a ser especialment visible en aquells casos en què les col·leccions de dos

centres són pròximes i similars: el *Centre Belge de la Bande Dessinée* (Br03) respecte el futur *Musée Hergé* o el museu de l'*Institut du Monde Arabe* (P07) respecte al Louvre (quan aquest darrer obri les sales del nou departament d'arts de l'islam).

Per tant, podem concloure a partir de les entrevistes realitzades, que tot i l'augment experimentat en els últims anys en el número d'equipaments, la majoria d'institucions estudiades no perceben una autèntica competència per a les seves col·leccions permanents.

II.- Competència per atreure públic a les exposicions i activitats temporals

On sí que hem observat una competència importants és en el camp de les activitats puntuals. A través de les entrevistes hem comptabilitzat que catorze dels quaranta-quatre equipaments culturals estudiats citaven aquest tipus de competència.

Les exposicions i activitats temporals generen competència entre institucions. Aquesta situació és especialment visible en els centres que aposten per les activitats puntuals com un element de fidelització del públic. La situació també es constata en les ciutats amb una oferta cultural important. En aquests casos la gran oferta existent, com habitualment a París, o a Barcelona en el moment de la celebració del Fòrum, dificulta que una mateixa persona pugui accedir a tota l'oferta.

Són diverses les institucions que reconeixen que la seva oferta puntual es troba en competència amb la d'altres espais: Centre Pompidou, *Invalides*, *Musée de la Marine*, Fundació Joan Miró, MACBA, entre altres. Habitualment la competència se centra en les exposicions temporals, tot i que també es pot trobar en altres camps com les activitats paral·leles (Museu Egipci). Puntualment la competència pot venir d'equipaments allunyats de les activitats del museu, com en el cas de la programació musical de l'auditori del *Musée d'Orsay*, que ha de competir amb altres espais de concerts (P09). En alguns casos fins i tot es crea una nova estructura tot i que se sigui plenament conscient que entrarà en competència directa amb altres equipaments i que es consideri aquest fet com inevitable. Aquest és el cas de la nova sala d'exposicions temporals del *Musée Rodin*, que competeix amb la ja de per si densa programació parisenca, però la creació de la qual es va considerar indispensable per tal de fidelitzar el públic del museu (P16).

Les exposicions temporals són l'àrea on existeix una major competència. La situació és tal que alguns equipaments parisencs han expressat el seu malestar pel fet que el *Musée d'Orsay* organitzi exposicions que surtin del període de les seves col·leccions (1850 – 1914). Aquest fet no deixa de ser aïllat, ja que habitualment existeixen pactes pels quals els diversos equipaments acostumen a centrar-se en períodes concrets. Aquest és el cas dels barcelonins Museu d'Història de Catalunya, el Museu Marítim i Museu d'Història de la Ciutat, que podrien coincidir en certes activitats però procuren no fer-ho.

Per tant, la competència en les activitats puntuals existeix, però únicament s'arriba a situacions crítiques en moments i llocs molt concrets. Una situació que les diverses institucions haurien de tenir present i que s'hauria d'intentar evitar. Si no, es corre el perill d'arribar a una saturació que perjudiqui el conjunt d'institucions.

III.- Competència per captar pressupostos públics

Són diversos els autors que han apuntat la contenció pressupostària o l'augment del número d'equipaments com un element que afavoreix una suposada "lluita" de les institucions culturals pels recursos procedents del pressupost (Heilbrun & Gray, 2001). Ara bé, cap de les quaranta-quatre institucions entrevistades ha reconegut l'existència d'aquesta competència. Únicament les *Maison Folie* van apuntar algun temor en el passat a que els recursos no arribessin un cop passades les celebracions del 2004.

Per tant, aquest temor podria enmarcar-se més en el camp de la gestió del postesdeveniment, més que no pas en el de la competència entre diversos equipaments. Ara bé, també és cert que les reticències observades en el tractament dels aspectes econòmics (vegeu apartat 6.3.- Avaluació econòmica) poden suposar una certa autocensura en el moment d'abordar aquesta temàtica. En conseqüència, no podem ser categòrics i afirmar que els equipaments estudiats no estan en competència pels recursos pressupostaris públics, però tampoc podem descartar completament el fet que la competència per aquests recursos sigui menor a la suposada per determinats estudis. Únicament una millora important de la transparència pressupostària de les pròpies institucions permetria veure els impactes que l'obertura de nous equipaments tenen sobre els pressupostos públics. Avui per avui, però, realitzar aquest càlcul per a un número d'equipaments suficientment ampli com per arribar a conclusions visibles és quasi impossible.

IV.- Competència per captar recursos dels patrocinadors privats

A diferència del camp anterior, hem constatat en diverses institucions estudiades una certa competència per aconseguir recursos de patrocinadors privats. No obstant, un cop més, hem de ser prudents. Aquestes dificultats per accedir als patrocinadors privats podria venir de la manca de tradició de les diverses empreses en el camp del patrocini, més que no pas per la competència efectiva d'altres espais. De fet, només quatre institucions reconeixien obertament dificultats per accedir a fons privats: els *Invalides* (P06), el Museu de Ciències Naturals (B15), el Museu de la Música (B16) i *Palazzo Bricherasio* (T17).

Dos d'aquests quatre equipaments són de titularitat municipal barcelonina. Un fet que obliga a matisar la informació. De fet, l'aspecte que genera les acusacions de competència és la decisió de l'Institut de Cultura de prioritzar en les reparticions dels seus fons als esdeveniments puntuals, en detriment dels equipaments permanents. Estaríem davant d'una lluita en intern, ja que els fons no són captats per les pròpies institucions, sinó per una entitat superior que les distribueix segons les seves pròpies

polítiques. Aquest fet no treu que les reclamacions dels dos museus siguin perfectament legítimes, però la situació seria completament diferent si disposessin d'iniciatives pròpies de cara a la captació de recursos procedents de patrocinadors.

Per tant, tot sembla indicar que la competència en aquest camp existeix, però de manera testimonial, ja que s'acostuma a imposar la voluntat de l'empresa privada (motivada sovint per la tradició o prestigi de la institució), més que no pas les lluites entre institucions. Novament, però, l'opacitat dels aspectes pressupostaris impedeix ser categòric, ja que seria necessari conèixer en detall els aspectes, sovint confidencials, de les negociacions entre diverses institucions i empreses per arribar a conclusions fermes.

V.- Competència en les cessions d'espais

A través de la present recerca hem pogut constatar com la cessió a canvi d'ingressos de determinats espais de les institucions (jardins, sales nobles o vestíbuls) per a desenvolupar-hi actes de caràcter privat (presentacions, desfilades, sopars de gala) està esdevenint cada cop més habitual. L'augment en el número d'equipaments que aposten per aquesta estratègia ha comportat, en contrapartida, que els centres més veterans hagin experimentat un cert descens en el número de reserves. Institucions com el *Centre Belge de la Bande Dessinée* (Br03), el Louvre (P11), el *Musée de l'Armée* (P06) o el *Musée Rodin* (P16) han vist com era necessari un major esforç per conservar el mateix número de cessions.

Malgrat aquesta constatació és difícil establir fins a quin punt la competència entre institucions és la responsable final de les dificultats per captar actes. La majoria d'esdeveniments que tenen lloc en els equipaments culturals són celebracions volgutament elitistes. En conseqüència, el número de clients potencials és limitat i molt difícilment un client amb capacitat per organitzar aquest tipus d'actes voldrà repetir emplaçament. El més normal és que busqui nous llocs per sorprendre els convidats. Per tant, molt sovint, les dificultats que viuen els diversos equipaments per arribar als clients potencials són més el fruit d'aquesta recerca de la novetat, en la forma d'apostar per nous equipaments, que no pas una pura i pròpia competència entre institucions.

VI.- Altres competències

Els camps anteriors són els que concentren la majoria de referències a competències en les institucions estudiades. Ara bé, existeixen altres camps en els quals aquest fet també és constatable, tot i que en menor mesura. Així, dins d'aquest grup trobem les aparicions en mitjans de comunicació o la capacitat d'arribar als touoperadors.

S'admet que l'augment del nombre d'institucions suposa una limitació en la capacitat d'aparició en els mitjans de comunicació. L'espai que els mitjans dediquen a les

institucions culturals no ha variat, però sí que ha augmentat el número d'institucions. Per tant, el mateix espai s'ha de repartir entre més institucions.

Dues institucions, el CosmoCaixa (B09) i el Museu de Ciències Naturals (B15), han apuntat aquest camp com un dels que es veien afectats per la competència. El fet que els dos museus siguin de temàtica científica i d'un mateix context (Barcelona) fa suposar que la situació en la resta de l'àmbit estudiat no és de competència. Hem constatat com la presència en els mitjans de comunicació de la majoria d'equipaments estudiats acostuma a anar en consonància amb la importància de les seves activitats. Cert que puntualment hi pot haver lluita per aparèixer en els mitjans, per exemple en cas de coincidència de la data d'inauguració d'una activitat. Igualment es constata que certs equipaments tindran més facilitats per accedir als mitjans de comunicació. Ara bé, els resultats compilats semblen indicar que la competència no vindrà, normalment, per l'actuació d'altres equipaments, ja que existeixen eines de col·laboració que ho impedeixen. La competència arribarà per la presència de notícies d'altres àmbits, que eclipsi les notícies relacionades amb les institucions culturals.

Igualment, a nivell de touroperadors, tot i que la majoria d'equipaments apunten que existeix una forta lluita per atreure'ls, únicament el Museu Olímpic i de l'Esport (B20) reconeix una competència real per part d'altres equipaments. Aquest fet sembla indicar que la majoria d'equipaments culturals, tot i les legítimes aspiracions per aconseguir atreure més públic, són conscients de les limitacions de producte que tenen, motiu pel qual consideren "normal" no entrar en l'oferta dels touroperadors. A més, aquesta és una àrea on un equipament, per si sol, difícilment tindrà èxit. En aquest sentit, el fet que el Museu Olímpic i de l'Esport sigui l'únic que fa referència a les competències per a atreure touroperadors s'ha d'emmarcar en un context ampli, d'equipament municipal pensat com a part d'una estratègia pública de redinamització d'un espai de Barcelona, la muntanya de Montjuïc, on els turistes hi juguen un paper destacat.

Col·laboració

Un cop vistos els principals camps de competència entre els diferents i variats equipaments estudiats és el moment d'entrar a analitzar quines són les col·laboracions existents en aquest camp.

Un primer element que cal destacar és que per la seva pròpia singularitat el màrqueting, una eina nascuda per fomentar la competència entre institucions, ha acabat generant certs corrents de col·laboració. Una paradoxa important que hem de tenir present i que demostra les potencialitats d'acord que existeixen entre institucions.

Entre les institucions culturals estudiades existeixen algunes iniciatives de col·laboració reeixides. Ara bé, com hem apuntat en la introducció a aquest apartat, les col·laboracions entre institucions són més escasses que el que deixaria pressuposar el discurs oficial dels mateixos centres. Ni tant sols el fet que diversos equipaments

estiguin gestionats per un únic equip directiu és garantia de col·laboració: cas de Louvre i el *Musée Delacroix* (P11), el *Musée d'Orsay* i el *Musée Hébert* (P09), les diverses seus del *Musée de la Marine* (P14), els museus secció del MNAC (B19) o el *Museo della Montagna* i el Fort d'Exilles (T16). En aquest sentit, únicament els CosmoCaixa de Barcelona i Madrid afirmaven tenir col·laboracions contínues (B09).

Tot seguit exposarem les relacions de col·laboració existents entre les diverses institucions estudiades. Per fer-ho analitzarem, en primer lloc, les relacions puntuals, de molt la forma de col·laboració més estesa. Posteriorment entrarem en les col·laboracions de llarga durada. Per últim, analitzarem la participació dels diversos equipaments en xarxes i associacions.

I.- Relacions puntuals

Com hem apuntat en la introducció, les relacions puntuals són les més habituals en les diverses institucions culturals estudiades: trenta-dues de les cinquanta-sis estratègies de col·laboració han estat detectades en aquest camp.

En la majoria de centres, les relacions puntuals acostumen a ser entre dues institucions, de manera bilateral i de cara a organitzar una exposició temporals. Habitualment només inclouen les cessions d'obres per períodes de temps breus, generalment entorn als tres mesos (durada mitjana de les exposicions temporals). Poques vegades la col·laboració va més enllà. Per aquest motiu, si bé podem considerar les cessions com una forma de col·laboració puntual, els beneficis que extreuen els centres participants de l'intercanvi són escassos.

Hem constatat, però, que recentment s'ha estès una nova modalitat de cessió de peces, de més llarga durada, en lots relativament nombrosos i que inclou intercanvis d'experiències a canvi de contrapartides econòmiques. Aquest és el cas de les cessions fetes pel Louvre al *High Museum of Art* d'Atlanta, les de diversos museus al conegut com a *Louvre Abu Dhabi* o les del *Musée national Picasso* al *Centro nacional de Arte Reina Sofía* (per a una informació detallada dels dos primers casos vegeu fitxa del Louvre, P11).

També poden haver-hi col·laboracions puntuals fora de l'àmbit artístic i centrades en aspectes de la gestió del museu. En aquest sentit destaca, per exemple, la col·laboració realitzada entre el *Musée d'Orsay*, el Louvre i el *Musée de la Marine*, que va permetre la presència conjunta dels tres museus al saló MIT Internacional, dedicat al turisme. Ara bé, hem observat com aquest tipus d'intercanvi resta encara escàs.

II.- Relacions de llarga durada

Les relacions de llarga durada es troben molt menys representades que les anteriors, ja que només disset de les quaranta-quatre institucions estudiades en tenia. Aquestes

col·laboracions acostumen a abarcar diversos aspectes relacionats amb la gestió dels equipaments.

Un d'aquests aspectes és la gestió de la política cultural. Un bon exemple són les relacions observades entre el museu de *la Piscine* de Roubaix i altres institucions culturals de la ciutat, com el Centre Coreogràfic Nacional i *la Condition Publique* (L05). Aquesta col·laboració ha permès presentar iniciatives conjuntes molt més visibles que no pas la suma d'esforços puntuals. La *Saison finlandaise* del 2006 en va ser un bon exemple.

Ara bé, les col·laboracions basades en aspectes culturals són relativament escasses. Normalment, les col·laboracions de llarga durada acostumen a centrar-se en aspectes de la gestió. Un dels més habituals entre els equipaments estudiats és l'existència d'entrades conjuntes entre dues o més institucions, ja siguin culturals com d'altres camps. Entre les motivacions principals que justifiquen l'existència d'aquest tipus d'entrada en destaquen dues: d'una banda, la proximitat física entre institucions i d'altra banda, la similitud temàtica.

Dins del primer grup podem trobar, per exemple, el bitllet conjunt existent entre institucions temàticament diferents però físicament properes com el MNAC i el Poble Espanyol (B19). En aquest cas els beneficis que busquen les dues institucions és arribar al públic de l'altre centre. Concretament, el Poble Espanyol vol arribar al públic més elitista d'equipaments com el MNAC, mentre que aquest últim vol donar-se a conèixer entre els visitants del Poble Espanyol (més nombrosos que no pas els del MNAC, que va rebre 1.068.841 visitants l'any 2006 contra 1.337.596 el Poble Espanyol). També podríem incloure dins d'aquest grup l'entrada conjunta entre el *Museo Egizio* i la *Galleria Sabauda*. Aquest bitllet va ser adquirit, l'any 2006, per 9.038 visitants. Una xifra ridícula per al *Museo Egizio*, amb més de 500.000 visitants, però molt elevada per la *Galleria Sabauda*, per qui les entrades de pagament només representen 14.000 visites anuals (T12).

El *Museo Egizio* també té en marxa col·laboracions, en matèria d'entrades, de les del segon tipus, basades en la similitud temàtica de les institucions participants. Concretament, ha firmat un acord amb el Louvre, el *British Museum* i el futur museu egipci de Berlín, de cara a formalitzar una associació conjunta. La primera actuació visible d'aquesta associació ha estat crear un bitllet unitari. Tot i que habitualment els bitllets conjunts entre diferents ciutats no acostumen a funcionar, la creació de l'associació en si es pot valorar positivament. En aquest sentit és bo ressaltar l'experiència del Museu d'Història de Catalunya, que gestiona els diversos monuments propietat de la Generalitat de Catalunya. Abans que el museu es fes càrrec d'aquesta gestió, existia un bitllet conjunt entre tots els monuments, que es va decidir eliminar per manca de vendes. Aquest bitllet ha estat substituït per la possibilitat d'entrades

conjuntes a monuments pròxims, com per exemple els monestirs de la ruta del Cister, situats a un radi inferior als cent quilòmetres.

Per aquest motiu la majoria de col·laboracions existents en matèria d'entrades conjuntes acostumen a realitzar-se dins d'una mateixa ciutat. Aquest és el cas, per exemple, de les entrades conjuntes al Museu de Ciències Naturals i al Jardí Botànic de Barcelona, dels abonaments *Articket* i *Tiquet Ciència* per als museus d'art i de ciència respectivament de Barcelona, o l'abonament conjunt per a la *T Torino Triennale Tremusei*, per accedir a la trienal organitzada pels museus d'art contemporani torinesos (GAM, *castello di Rivoli* o la *Fondazione Sandretto Re Rebaudengo*).

Ara bé, la majoria d'aquestes entrades no les gestionen els propis museus, sinó associacions independents creades amb aquest objectiu o organismes municipals. Aquest és el cas de l'*Abbonamento Musei* torinès, de la *Barcelona Card*, del *City Pass* de Lille, del *Paris Museum Pass* o de la *Torino + Piemonte Card*. Hem observat com la gestió externa d'aquests abonaments impedeix una relació efectiva entre les diverses institucions culturals participants, ja que totes les relacions passen per les associacions. Per aquest motiu no hem comptabilitzat aquests abonaments com col·laboracions entre institucions.



Imatge 7.3.- Material promocional de diversos tipus d'abonament. D'esquerra a dreta, abonament per als museus de temàtica científica de Barcelona i passis de transport i visites als museus de Lille, París i Torí (font: col·lecció personal de l'autor).

En algunes institucions les relacions de llarga durada vénen obligades per la pròpia organització administrativa. És el cas de la *Fondazione Torino Musei*, de *Genova Musei*, de l'Institut Municipal de Cultura o dels museus municipals de París, que depenen d'una única direcció dels govern municipal. Malgrat pertànyer a la mateixa administració les col·laboracions entre els equipaments integrats en aquests organismes tendeixen a limitar-se a l'existència d'uns serveis centrals, tot i que són pràcticament inexistents en els altres aspectes.

Un cas semblant seria el del Parc de la Villette, tot i que en aquest cas són els propis òrgans de govern de l'*établissement public* el que serveixen de lloc d'intercanvi d'experiències. Això és així perquè el parc de la Villette incorpora, en el seu Consell d'Administració, els altres dos grans equipaments amb qui comparteix l'espai: la *Cité de la Musique* i la *Cité des Sciences et de l'Industrie*. Malgrat aquest fet, hem constatat com les col·laboracions tendeixen a ser poc habituals, degut sobretot a la manca de diàleg existent entre les tres institucions (vegeu fitxes de la *Cité de la Musique* P03, de la *Cité des Sciences et de l'Industrie* P04 i del Parc de la Villette P17).

En altres casos s'estableix una relació més de dependència pel que fa a continguts i metodologies. Aquest és el cas de l'existent entre la *Cité des Sciences et de l'Industrie* i les seves filials, la *Città dei Bambini* de Gènova i *le Vaisseau* de Strasbourg. Un cas semblant seria el del *Musée Rodin* amb el museu *Rodin Bahia*. Igualment hi ha col·laboracions "obligades" per la temàtica idèntica que tracten els diferents equipaments. Aquest és el cas de les col·laboracions entre el Museu Picasso de Barcelona i el museus dedicats a l'artista a Màlaga i París. Un cas similar és el de la Fundació Joan Miró de Barcelona amb la Fundació dedicada al mateix pintor de Ciutat de Mallorca.

Un altre tipus de col·laboració entre equipaments són les impulsades des de fora. Aquest és el cas de l'actuació torinesa de *Polo Reale*, impulsada pel Pla Estratègic de la ciutat, que agrupa institucions com *Palazzo Reale*, l'*Armeria Reale*, la *Biblioteca Reale*, la *Galleria Sabauda* i el *Museo di Antichità*. L'objectiu de l'actuació és crear un potent nucli museístic capaç de transformar-se en la vitrina cultural del conjunt de residències reials piemonteses (*Corone delle Delizie*). Una iniciativa similar és la de la *Coline Chaillot*, impulsada per l'Oficina de Turisme de París i que engloba el *Musée de la Marine*, el *Musée de l'Homme*, la *Cité de l'Architecture et du Patrimoine*, el *Musée Guimet*, el *Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris* i el *Musée Galliera*. En aquest cas l'objectiu és crear una oferta atractiva pensada, principalment, per als propis habitants de París. En aquest segon cas, a diferència del *Polo Reale*, les actuacions no van dirigides a crear una estructura única, sinó a coordinar els diversos agents. La novetat de les dues iniciatives impedeix saber si arribaran a bon port (per a una informació detallada dels dos projectes, vegeu fitxes T19 i P05 respectivament).

Finalment, es pot donar el cas de col·laboracions articulades entorn a aspectes puntuals, difícilment reproduïbles. Aquest és el cas, per exemple, de les recerques empreses pel *Musée de l'Homme* amb altres institucions similars; de les col·laboracions entre el *Musée du Quai Branly* i la *Cité des Sciences et de l'Industrie* entorn a l'accessibilitat per minusvàlids; dels estudis iniciats pel Museu Egipci de Barcelona amb diverses universitat i institucions egípcies o de les participacions del *Museo del Cinema* en festivals de cinema de muntanya i del *Centre Belge de la Bande Dessinée* en festivals relacionats amb el món del còmic.

Per tant, en base a les institucions estudiades, podem afirmar que les relacions de llarga durada s'articulen entorn a un conjunt d'actuacions molt diverses, que abarquen equipaments culturals de totes les temàtiques, pressupostos i grandària. Aquestes actuacions aporten uns beneficis importants en termes d'augment de visibilitat, visitants, recursos econòmics o transmissió de coneixements. Una constatació que hauria d'encoratjar la multiplicació de les col·laboracions, especialment en les institucions que actualment no en disposen. Institucions que no hem de passar per alt que representen més del seixanta per cent dels centres estudiats.

III.- Relacions a través d'associacions i xarxes

L'últim element que estudiarem en relació amb les col·laboracions entre institucions són les xarxes o associacions creades entre diversos equipaments permanents. En realitat, des del punt de vista temporal, la participació en aquestes xarxes s'hauria d'integrar dins de les col·laboracions a llarg termini. El fet que siguin xarxes habitualment no dirigides pels propis equipaments, sinó externalitzades, juntament amb què normalment no acostumin a aportar elements palpables en la seva gestió, sinó que es preocupin més per elements externs, especialment el turisme, fan que haguem considerat adient la seva inclusió en una categoria diferenciada.

Hem de fer notar que degut a l'enorme complexitat que hauria suposat, no hem realitzat una recopilació formal de totes les tipologies de xarxa existents en les institucions estudiades. De fet, la configuració fragmentada de les xarxes pot portar a què membres d'una determinada secció d'una institució desconeguin les xarxes en què participen altres àrees. Per aquest motiu el present punt únicament s'ha de prendre com una mostra de la situació, mai com un compendi exhaustiu.

A primer cop d'ull el número de xarxes en què participen els equipaments culturals permanents pot resultar elevat. Ara bé, aquestes xarxes no sempre funcionen correctament ni compleixen els objectius d'internacionalització i aprenentatge que serien desitjables. Les tipologies de xarxes són diverses, agrupant organismes individuals que tenen per objectiu desenvolupar operacions culturals, patrimonials o administratives. Les agrupacions culturals més habituals acostumen a obeir a les següents tipologies (Zan, 1999):

- Municipals (uneix el titular d'equipaments diversos)
- Regionals (uneix la proximitat geogràfica)
- Estatals o internacionals (temàtiques)

Com hem apuntat en l'apartat anterior, hem considerat que la majoria de xarxes municipals detectades (*Genova Musei*, Institut Municipal de Cultura o museus municipals de París), per les seves casuístiques pròpies, obeïen més a una imposició administrativa que no pas a una autèntica voluntat de col·laboració. Per aquest motiu ens hem inclinat per no incloure-les en aquest capítol. En conseqüència, dins del grup

de treball en xarxa a nivell municipal únicament considerarem aquelles actuacions on la participació dels agents no públics sigui important.

El primer element que hem d'apuntar abans de descriure les experiències en aquest camp és que el número d'equipaments culturals estudiats que mantenen estratègies de col·laboració amb institucions privades del propi municipi és escàs. Únicament hem comptabilitzat dos equipaments que vagin més enllà dels ja de per si escassos contactes informals, per portar a terme relacions de més llarga durada: la Villette i el *Centre Belge de la Bande Dessinée*. En tots dos casos els contactes no estan institucionalitzats, sinó que passen pel nivell personal. En el cas de la parisenca Villette existeix una col·laboració continua amb associacions del barri en vistes a l'organització, en el parc, de determinats actes. En canvi, en el *Centre Belge de la Bande Dessinée*, és el museu qui participa en les activitats organitzades per les associacions del barri, i no només al revés. D'aquesta manera el museu belga aconsegueix un reconeixement en l'entorn que l'ajuda a millorar i enfortir la seva imatge.

Pel que fa a les restants xarxes de col·laboració, la majoria de les detectades obeeixen a la categoria de regionals. Dins d'aquest grup podem trobar objectius molt diversos. Existeixen algunes iniciatives encarades a coordinar les activitats de les diverses institucions, algunes d'elles amb participació d'un número important de centres. Aquest és el cas de la xarxa *I-cultura*, impulsada pel Pla Estratègic de Torí per coordinar les dates de les diverses actuacions puntuals que porten a terme els museus associats. L'objectiu és evitar superposicions que podrien repercutir en un menor ressò de les iniciatives.

Ara bé, la majoria de xarxes detectades són de caràcter turístic. Aquest és el cas, per citar només alguns exemples, de diversos museus, com per exemple Versalles, que col·labora amb el *Club Château Musées et Monuments de la Maison de la France* i el Comitè de Turisme, o del Museu Picasso, que participa en les xarxes de Turisme de Catalunya, Barcelona Turisme i la promoció turística de la Diputació de Barcelona.

Pel que fa a les xarxes internacionals, acostumen a comptar amb menys membres i ser relativament menys efectives, degudes en bona part a les diferències de context de cada institució. Malgrat aquest fet, les xarxes resten un bon fòrum d'intercanvi d'experiències, com demostra la participació de Versalles en la xarxa *Résidences royales en Europe*. Aquesta participació ha servit perquè el monument es planteji un canvi en les modalitats d'accés, incloent la voluntat d'implantar, a mitjà termini, un sistema obligatori de reserves per accedir al palau. D'aquesta manera es vol aplicar l'experiència de Schönbrunn (palau reial de Viena), evitar aglomeracions i afavorir uns fluxos de visitants més homogenis al llarg del dia. Un altre exemple de xarxa és la *Fédération des Sites Clunisiens*, on hi ha integrat el *Musée du Moyen Âge*.

Ara bé, el més normal és que els diferents equipaments estudiats s'integrin en xarxes de més d'un nivell. En aquest sentit un bon exemple és el del Museu Marítim, que participa en vuit associacions:

- Locals: Fundació Tot Raval (plataforma de coordinació per a millorar el barri)
La Mar de Museus (coordinadora de museus marítims catalans)
- Regionals: Associació de Museus Marítims de la Mediterrània
Arxivers Sense Fronteres
- Internacionals: *International Congress of Maritime Museums* (ICMM)
International Council of Museums (ICOM)
World Ship Trust (associació dedicada a protegir vaixells històrics)
European Maritime Heritage (associació de vaixells històrics en servei)

Per tant, un context dinàmic, on els diversos equipaments permanents estudiats acostumen a ser membres de diverses associacions. Ara bé, també un context on els resultats de cada xarxa són extremadament variats. Des d'aquells purament protocol·laris, sense cap tipus de repercussió evident sobre la gestió del centre, a aquells més actius, amb actuacions visibles per als equipaments membres.

7.2.- TRADICIÓ I INNOVACIÓ

En el present apartat tractarem dues de les estratègies que segons hem pogut extreure de les entrevistes realitzades, són els principals aspectes que es tenen present a l'hora d'aconseguir crear un espai diferenciats: el pes de la tradició i l'aposta per la innovació. La visió que primarà, però, tindrà en consideració el pes de les modes en el desenvolupament de les iniciatives concretes: ja sigui en relació amb la creació o remodelació dels diversos equipaments, o més habitualment, en la presa de decisions relativament important per a la seva imatge.

En un primer moment apuntarem, almenys de forma succinta, algunes de les visions teòriques generals per passar a descriure, posteriorment, les diferents situacions contrastades. Per fer-ho ens basarem en tres nivells d'anàlisi: ciutat, grans esdeveniments i equipaments permanents.

Som conscients que abordar el pes de la tradició com element condicionant de l'èxit d'una determinada actuació pot resultar problemàtica. Per aquest motiu, en el present apartat, no pretenem arribar a conclusions inapel·lables, sinó aportar alguns elements extrets de la informació recopilada en els diversos i voluntàriament variats contextos estudiats, tot contribuint d'aquesta manera al debat general. En conseqüència, no realitzarem un buidat exhaustiu, sinó que exposarem, bàsicament, algunes de les opinions acadèmiques més contrastades, per contraposar-les amb els elements recopilats en la nostra recerca.

La majoria de reflexions entorn a aquest tema parteix de la base que la promoció d'una determinada imatge de ciutat rarament consisteix en la creació d'una nova imatge des de zero. És molt més habitual que es modifiqui, adapti o valoritzi una imatge ja existent, que derivi d'una àmplia varietat de fonts en les quals el màrqueting hi té un control mínim o nul. En línies generals es tendeix a admetre que conviuen quatre tipus diversos d'imatges de ciutat:

- Imatge heretada: pot ser positiva o negativa, però és reconeguda per sectors amplis de la població a la qual es vol arribar. Per exemple, ciutat industrial, dinàmica o turística.
- Imatge distorsionada: imatge igualment reconeguda quasi unànimement, però que no s'ajusta a la realitat actual, tot i que sí a la del passat: ciutat grisa, insegura o sense activitats d'oci.
- Imatge millorada: imatge difosa de manera important en què la percepció d'alguns aspectes de la ciutat és molt més positiva que no pas correspondria segons les dades objectives. El format habitual són imatges relacionades amb l'oci.
- Ciutats sense imatge: són una minoria i normalment circumscrites a una àrea. Generalment totes les ciutats tenen una determinada imatge, tot i que en determinades escales pot ser desconeguda.

Alguns autors (Kotler, 1993) agrupen la segona i la tercera categoria anteriors en una de sola, que anomenen imatge estereotipada, definida com: "una imatge àmpliament estesa, que està fortament distorsionada i simplificada i que determina un sentiment favorable o desfavorable cap a la localitat". Aquestes imatges estereotipades, que també poden ser positives, es dividrien al seu torn, en tres tipus: hostils, amigables i exòtiques (Ferrari & Adamo, s.d.).

Fins a cert punt, totes les ciutats són creditors d'un passat que, en tant que element present en l'imaginari col·lectiu, pot arribar a condicionar l'èxit de determinades iniciatives. Portant al màxim aquest raonament, podríem arribar a afirmar que una determinada ciutat, sense un passat destacat, difícilment pot assolir l'èxit.

En una línia radical, Begg (2002, p. 101) afirma que la història afecta inevitablement la perspectiva i les ambicions de les ciutats, en afavorir o dificultar els seus avantatges competitius. Aspectes com la capacitat d'una ciutat per crear una determinada qualitat de vida o una ocupació per als seus habitants, dependrien del seu llegat històric.

Igualment, en aquest sentit, existeixen alguns autors que sense arribar a afirmar amb rotunditat aquest punt, consideren que les ciutats amb patrimoni històric tindran, en igualtat de condicions, majors facilitats per atreure el turisme i marcar diferències (Landry, 2006). Malgrat aquesta afirmació, el mateix autor reconeix que no està clar que aquesta influència sigui determinant, ni positivament ni negativament. En alguns moments pot ser un incentiu (crear una dinàmica positiva), en altres una càrrega (crear

resistències). El que és indubtable és que la història crea uns precedents que s'han de tenir present al moment d'actuar, tot evitant de caure en una revisió o teatralització continua del passat, que generi rebuig entre la població (Landry, 2000, p. 118).

Malgrat tot, la majoria d'autors apunten en la línia contrària a l'exposada fins ara. Afirment que la importància del passat en la capacitat de les ciutats per tirar endavant certs projectes és relativa. En línies generals s'admet que el passat acostuma a ser un punt més que ajuda a l'èxit, més que un element que aboca al fracàs. Així, per moltes ciutats i territoris l'art i la cultura haurien estat feliços esdeveniments històrics que possibiliten el seu ús en l'actualitat, però la manca d'aquest recurs no condicionaria el seu desenvolupament.

D'aquesta manera, les raons per les quals una ciutat actuaria d'una determinada manera en cada situació no vindria només determinada per l'herència històrica, sinó per una combinació de diferents factors, entre els quals sobresortirien tres (Lefèvre, 2004):

- La situació econòmica de la ciutat. Si el model està en crisi es busquen altres camps. Ara bé, més que la situació real el que importa és la percepció política de la situació. Per exemple, segons aquest autor, París es trobaria actualment en una crisi econòmica important, però no s'hi actua perquè a nivell polític hi ha el convenciment que la situació és bona. En canvi, Madrid, econòmicament va bé, però se sent amenaçada i per aquest motiu porta a terme una política agressiva.
- La cultura local pot influir, però cal que els agents implicats tinguin accés al poder local. Existeixen tres tipus de limitacions a la capacitat del món local d'influir en el govern:
 - o Estat de les relacions entre agents públics (a nivell horitzontal i vertical)
 - o Sistema polític vigent: *Leadership* o tipus de coalicions al poder
 - o Context geopolític: posició de la ciutat en el context internacional
- La història internacional de la ciutat, que ajuda a definir els socis. París actua com a capital de la francofonia, Roma com a capital del catolicisme...

En aquest sentit podem apuntar com a mostra de com la tradició es conjuga amb elements del present, l'exemple concret, però ben documentat, de les relacions dels patrocinadors privats europeus amb la cultura. Tradicionalment s'havia apuntat que el baix nivell de patrocini privat a Europa en comparació amb els Estats Units es devia, bàsicament, a raons històriques (Heilbrun & Gray, 2001). Diversos estudis havien mostrat a través de la comparació del nivell de pressió fiscal de les donacions als Estats Units, Canadà i Europa, com les diferències en les tres àrees no eren suficients per justificar les diferències existents (Schuster, 1995, citat per Heilbrun & Gray, 2001, p. 267). Això portava a buscar la causa de les escasses aportacions privades europees en el paper que els estats havien tingut tradicionalment en les polítiques culturals (Zimmer & Toepler, 1999 i 2002). Ara bé, canvis legislatius recents com el

produït a França, que s'ha traduït en un important augment de les donacions, podrien indicar que no només la tradició explica certs aspectes, sinó que la legislació actual també hi té el seu pes (Loyrette, 2006).

Per tant, en el context estudiat, el desenvolupament per part d'un municipi de les seves polítiques culturals dependrà de diversos factors, entre els més habituals dels quals figuren els següents (Cheliotou, 2003):

- Existència de patrimoni cultural. Els municipis amb patrimoni tenen uns costos fixos de manteniment que altres municipis no tenen. Per tant, les seves polítiques culturals vindran condicionades per aquests fets i un menor marge de maniobra per invertir en altres camps
- El pressupost de la ciutat (disponibilitat de recursos) i les diverses prioritats existents, que influiran en la política de la ciutat
- Les característiques de la població (edat, educació, procedència...), que poden crear una certa demanda per un determinat tipus d'actuacions
- Les polítiques desenvolupades pel govern local, d'acord amb el seu programa de govern.
- La capacitat de lideratge polític a l'hora de prendre decisions.

Ara bé, l'art i la cultura no són garanties, per si mateixes, d'èxit. La situació econòmica actual de moltes de les ciutats antigament conegudes per la seva vessant cultural no suggereix que continuïn acollint activitats culturals destacades. El període de postguerra, especialment els anys cinquanta, van suposar per a moltes ciutats un llarg declivi que hauria impossibilitat el seu relleu com a destí cultural (Kemp, 2004). Aquest és, per exemple, el cas de Gènova. Ciutat amb un patrimoni importantíssim, fins i tot inclosa en el *Grand Tour* de l'aristocràcia europea, un cop acabada la segona guerra mundial es va abocar de ple en la indústria, majoritàriament naval, abandonant en gran mesura la seva vessant cultural. Ara bé, el fet que Gènova, com altres ciutats antigues, acollís diverses institucions culturals ha possibilitat que actualment, en un moment de crisi industrial i d'aposta per una necessària renovació d'atractius, el recurs a aquest patrimoni hagi suposat un punt de partida important. Aquest fet no s'ha donat en altres antigues ciutats industrials igualment en crisi (per exemple Tourcoing), que no han disposat d'aquest element sobre el qual basar la nova estratègia. En conseqüència aquestes ciutats s'han vist obligades a crear els atractius de bell nou, amb les dificultats que aquest fet comporta en camps com la definició d'idees, la legitimitat del projecte o la participació ciutadana.

Aquest fet no implica que les noves estratègies de creació d'atractius no puguin ser un èxit. Per tant, la inclusió de la cultura quan la ciutat disposa d'aquest patrimoni es pot considerar una simple adaptació a la realitat local, més quan les imatges pregenerades presenten una forta inèrcia difícil de canviar (Quincerot, 2002).



Imatge 7.4.- De poca cosa serveix un important patrimoni històric com el *Palazzo San Giorgio* de Gènova (a l'esquerra, font: flickr.com) si la comunicació d'un dels principals atractius de la ciutat, l'Aquari (1.352.000 de visitants l'any 2007), es realitza de forma artesana, com la pintada que serveix d'indicador en una paret pròxima a l'equipament (font: elaboració pròpia estiu 2007).

Ara bé, el principal perill en l'ús d'aquesta imatge heretada per part de la promoció de les ciutats resideix en el fet que tendeix a basar-se en el punt de vista patrimonial. Per tant, si la ciutat decideix projectar únicament aquesta imatge pot crear una imatge incompleta i fragmentada que deixi al marge altres aspectes importants de la ciutat (Landry, 2006).

La imatge de la ciutat, com qualsevol tipus d'imatge, està subjecta a un procés de canvi i permanència. Existeixen discussions per intentar definir la mesura exacta en què els dos processos conviuen. Segons la teoria de Lerivray (1975), actualitzada per Poutet (1995), es considera que la imatge turística respon a l'evolució dels ideals romàntics creats al segle XIX. Altres autors, en canvi, consideren que la construcció de la imatge també depèn d'un cert procés de transformació i d'incorporació de nous atractius (Miossec, 1977b; Martínez, 1996; Tresidder, 1999).

Aquesta és una divisió difícil, ja que determinades imatges de ciutats o territoris, aparentment autònomes, poden haver estat influïdes per agents externs. Gottdiener (1986) apunta, en aquest sentit, que si bé les imatges poden ser creades pels governs de les ciutats, el més normal és que les de major èxit siguin aquelles creades per coalicions d'interessos alienes al govern municipal, com poden ser determinats agents del sector privat (Smith, 2005).

Ara bé, a nivell pràctic podem constatar que existeixen diferències significatives entre la promoció de les diverses ciutats estudiades (més general), la dels grans esdeveniments puntuals (encarada sobretot a l'espectacularitat) i la dels equipaments culturals permanents (que sovint busquen consolidar una certa imatge de marca). Per

aquest motiu hem decidit abordar-los de forma separada, iniciant la descripció dels exemples per les ciutats i conclouent pels esdeveniments culturals (sovint influenciats per la imatge generada per la ciutat).

Imatge de ciutat

En gairebé totes les ciutats estudiades hem constatat una certa voluntat d'equilibri entre la tradició i la innovació. El que habitualment es busca és lligar, a la imatge tradicional, un toc diferencial que mostri el dinamisme de la ciutat en un camp en el qual ja disposa d'un cert prestigi. Aquest és el cas, per exemple, de París, amb l'aposta que ha realitzat el Comitè Regional de Turisme de cara a l'atracció del públic jove, sense que aquest fet suposi l'abandó de la imatge cultural i *haute game* de la ciutat. Un cas similar seria el de Barcelona, que sense realitzar canvis en profunditat en la imatge generada, busca matisar determinats elements (obertura a nous públics o aposta per esdeveniments puntuals) que ajudin a mantenir la validesa i efectivitat de la seva imatge.

Un segon grup de ciutats són aquelles que aposten per crear una nova imatge, que substitueixi una imatge en línies generals inexistents o neutres. Aquest és el cas de Lambersart amb el *Colysée* o de Vitry-sur-Seine amb el MAC / VAL (vegeu fitxes L04B i P08, respectivament). Amb aquestes actuacions difícilment s'aconsegueix un canvi radical en la imatge de la ciutat, però sí que es crea, en alguns cercles influents, una imatge que gràcies a aquesta i moltes altres actuacions pot acabar generant un sentiment positiu cap a la ciutat.

Finalment, un tercer grup de ciutats està format per aquelles que aposten per un canvi major en la seva imatge. Aquest fet es deu, sobretot, a que la imatge de la ciutat, vàlida en el passat, ja no ho és en el present. Dins d'aquest grup trobem la majoria de ciutats estudiades.

Lens i Mons aposten per canviar la seva imatge de ciutat minera per la de ciutat cultural. En el cas de Lens mitjançant la instal·lació de la primera seu del Louvre fora de París: el Louvre – Lens (L06). A Mons a través de la designació com a Capital Cultural permanent de Valònia (Br02). Gènova, Lille, Roubaix i Tourcoing realitzen la mateixa aposta, tot i que en aquest cas la seva imatge era la de potent centre industrial; relacionat amb les drassanes en el cas de Gènova i amb el tèxtil en la resta de ciutats. Les estratègies d'aquestes ciutats han passat per la celebració de la Capital Europea de la Cultura, l'any 2004, a Gènova i Lille i per l'aposta per diversos equipaments culturals potents a Roubaix (*la Piscine*, *la Condition Publique* o la Mediateca) i en menor mesura a Tourcoing (*l'Hospice d'Havré*).

Ara bé, en l'aposta pel canvi d'imatge d'una determinada ciutat no tot s'hi val. Aquesta és la constatació feta a Torí. La ciutat havia tingut en el passat una imatge industrial

molt potent (“ciutat de la FIAT”), però la crisi de moltes de les seves indústries tradicionals havia anat transformant aquesta imatge en la de ciutat en crisi. Per aquest motiu Torí, dins del procés de redacció del Pla Estratègic, va plantejar un seguit d’iniciatives de cara a millorar la seva imatge.

En el primer Pla Estratègic 2000 – 2010, la ciutat apostava clarament per abandonar aquesta associació amb la indústria (Torino Internazionale, 2000). Com alternativa apuntava disset possibles noves imatges basades en la tradició de la ciutat. Tot i l’extensió, considerem interessant reproduir-les a continuació:

- Ciutat capital: Aprofitar l’herència dels Savoia per promocionar el centre i els grans eixos
- Ciutat central: Potenciar la imatge de les requalificacions i intervencions en el centre històric
- Ciutat museu: Difondre el districte cultural central, amb alguns grans centres a la perifèria (*Castello di Rivoli*, Stupinigi o la *reggia* de Venaria Reale)
- Nova ciutat: Nova arquitectura i grans projectes. La *Spina centrale* (gran actuació de cobriment de les vies del tren) actuaria com a eix d’aquesta imatge
- La ciutat xarxa: La ciutat com a lloc de pas viari i ferroviari
- La ciutat fragmentada: Imatge sorgida a partir de les microoperacions portades a terme a la “perifèria” de la ciutat
- La ciutat degradada: Imatge estereotipada, amb possibilitat de transformar-se en positiva; la ciutat de les oportunitats, que atreu nova gent.
- La ciutat silenciosa: Zona de no-imatge, amb riscos seriosos (envelliment de la població, crisi del comerç) però sense imatge negativa.
- La ciutat morta: Buits urbans, zones industrials en desús. Potencialitats enormes per desenvolupar noves accions.
- La ciutat-projecte: Noves zones fruit de nous projectes de valorització de la perifèria
- La ciutat tangencial: rondes, grans àrees productives i comercials, zones d’oci. Àrea on van els habitants de la ciutat i la província de forma regular, però sense associar-ho a Torí
- La ciutat-tema: Basada en el patrimoni i el medi ambient
- La ciutat olímpica: connectar la ciutat amb els Alps
- La policiutat: Nous centres sorgits en l’àrea urbana
- Ciutat-territori: imatge de l’àrea metropolitana
- Ciutat node: Ciutat on intercedeixen els grans eixos; Torí-Milà i Torí-Lió.
- La ciutat obstacle: La imatge de la ciutat exclosa dels grans eixos europeus, la ciutat a evitar, però també la gran ciutat per descobrir.

Per tant, el primer Pla Estratègic no realitzava una tria de les imatges més adequades que calia promocionar, sinó que incorporava les diverses imatges proposades pels agents. El resultat era que s’apostava per donar a conèixer Torí com a ciutat forta en un número excessiu d’elements. Un fet que dificultava i feia il·legible la comunicació, ja

que es trobava a faltar una idea clara per transmetre la ciutat. A més, no existia una imatge capaç d'incloure el conjunt de la ciutat. Un altre element que dificultava l'èxit, ja que impedia apostar per una única estratègia que arribés a tota la ciutat i obligava a diversificar esforços.

En canvi, en el segon Pla l'estratègia va canviar. S'apostava, en el punt cinquè, per valoritzar la cultura com instrument d'atractivitat i internacionalització (Torino Internazionale, 2006). Destaca, en aquest sentit, que seguint les recomanacions dels treballs d'avaluació del primer Pla es van limitar el número d'imatges que promocionava la ciutat a tres. Un fet que s'ha de veure com altament positiu. Les tres imatges finalment elegides van ser:

- Torí: una experiència contemporània. La col·laboració entre agents com a element creador de valor. Inclouria l'art, la música, el cinema, la interpretació cultural de la ciència i la tecnologia, la conservació i gaudi del patrimoni o els projectes de regeneració urbana.
- Torí: una ciutat amb història. El patrimoni, l'herència i la *douceur de vivre* d'una ciutat barroca que ha sabut adaptar-se als temps actuals.
- Torí: una ciutat singular. Aprofitar els elements únics de Torí per atreure l'atenció del públic, entre ells el *Museo Egizio* i el *Museo del Cinema*.

Per tant podem concloure, tal i com mostra el cas de Torí, que la imatge de la ciutat és complexa, difícil de crear i variada. A més, la substitució d'una imatge instal·lada en l'imaginari col·lectiu exigeix un treball ben enfocat i de llarga durada. Si no és així difícilment es podrà crear una imatge nova suficientment potent, que substitueixi de forma satisfactòria, la imatge anterior i aportï nous beneficis a la ciutat.

Imatge dels grans esdeveniments

Pel que fa a la imatge que transmeten els grans esdeveniments, a diferència de la imatge de les ciutats exposada en el punt anterior, és indubtable que no es busca, almenys de forma prioritària, una permanència en el temps, sinó difondre la seva existència, forçosament puntual, entre el màxim número de persones possible. Ara bé, malgrat aquest fet és indubtable que, per l'impacte que tenen, per la seva difusió, pels canvis que suposen i per les inversions que mobilitzen, alguns grans esdeveniments tenen un impacte contemplat, però no previst, sobre la imatge de la ciutat; se sap que existiran repercussions sobre la ciutat, però són poques les celebracions que es plantegen la manera de desenvolupar els impactes dels esdeveniments per tal que també suposin beneficis per a la ciutat.

Tot sovint les imatges que els grans esdeveniments puntuals projecten de les ciutats que els acullen acostumen a ser poc innovadores. En els casos estudiats hem pogut comprovar com, en els darrers anys, un dels principals models d'inspiració acostumava a ser Barcelona. A Gènova i Torí les referència a la capital catalana són

molt habituals, com també ho són a les ciutats de l'entorn de Lille. No obstant hem de tenir present que l'anomenat "model Barcelona" tampoc és completament originari de la ciutat, sinó que es basava, entre altres, en la ciutat de Baltimore. Aquest fet no implica que fos un model "de" Baltimore, sinó "aplicat a" Baltimore. De fet, l'actuació de la ciutat Nord-americana, com tantes altres, estava desconnectada de la ciutat. Fou un empresari, James Rouse, qui difongué el model inicialment aplicat a "Baltimore" a diferents ciutats del món, a través de les realitzacions de la seva pròpia empresa (Monclús & Guardia, 2006, p. 272).

Per tant, el problema rau en el moment d'elegir quin projecte tirarà endavant, quan els líders locals tendeixen a renunciar voluntàriament a les actuacions més innovadores, per apostar per vies que ja han demostrat la seva validesa en altres ciutats, sempre en funció de les modes imperants en cada moment. Com a conseqüència directa d'aquestes eleccions, els diversos grans esdeveniments (i les ciutats que els acullen) competeixen per desenvolupar unes determinades actuacions molt concretes.

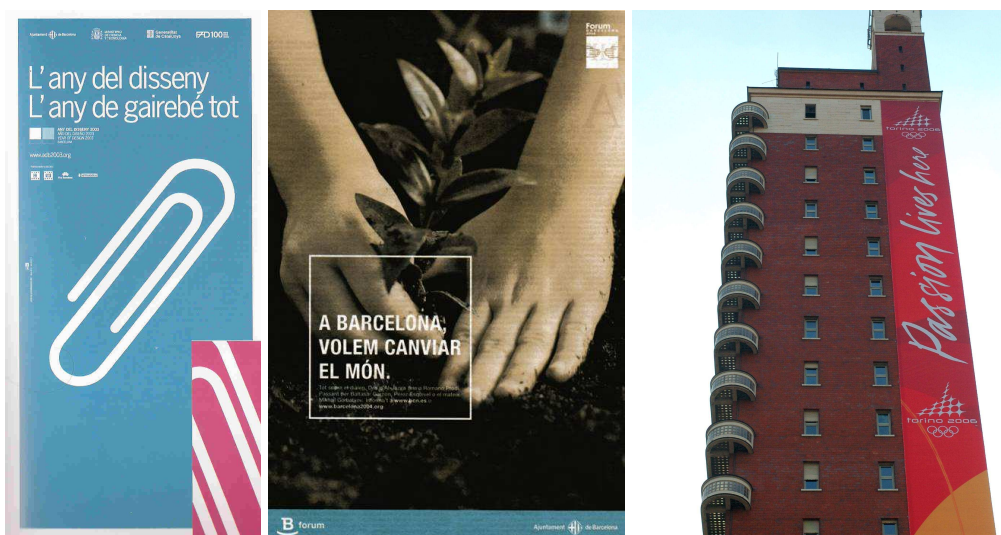
Les eleccions preses es reflecteixen en la imatge que es projecta. Les campanyes de comunicació acostumen a apostar per posar de relleu les actuacions físiques per sobre del programa d'activitats. D'aquesta manera no és estrany trobar, simultàniament, dues "operacions urbanístiques més grans d'Europa", cas de la zona Fòrum de Barcelona i la *Spina Centrale* a Torí. Igualment a nivell físic, acostuma a apostar-se per arquitectes de renom, que realitzen la seva obra personal en les diverses ciutats que acullen un gran esdeveniment (excepte a Lille 2004, on ja existia el projecte *Euralille*, anterior a la celebració de la Capital Europea de la Cultura).

Pel que fa al programa, acostuma a difondre's una sèrie d'actes que pocs cops tenen a veure amb la pròpia ciutat, sinó que són més o menys homogenis en totes les ciutats estudiades, com ara: concerts d'estrelles musicals del moment, exposicions de grans noms de la pintura o visites i conferències de diversos líders d'opinió mundials. D'aquesta manera s'aconsegueix una pretesa globalitat, però es perd la possibilitat d'arribar al públic més proper. Un tema, el de l'enfocament global vs. local, que és objecte d'un interessant debat acadèmic amb visions contraposades.

A nivell d'impactes previstos, totes les ciutats estudiades apunten cap a camps similars: la creació de llocs de treball, l'atracció de turistes i la inversió econòmica que suposarà l'esdeveniment. Són poques les ciutats que busquen altres impactes, no tant genèrics i més adaptats a les peculiaritats locals. Entres els esdeveniments que sí que han apostat per aquesta via més especialitzada podem citar la Capital Europea de la Cultura de Gènova, que es va enfocar, entre altres aspectes, com una actuació que havia de permetre situar la ciutat en el mapa turístic. Ara bé, no es van posar ni les bases físiques (mancaven hotels de categories mitjanes i de luxe), ni de comunicació (material físic antiquat, pàgina web obsoleta), ni de percepció ciutadana (molts dels ciutadans veien el turisme com un destorb més que com una cosa positiva) perquè

aquesta actuació pogués desenvolupar-se correctament. En conseqüència, tot i que segurament Gènova té potencial per atreure turistes i necessita una terciarització de la seva economia, la manca de campanyes pensades per complementar l'acció de la capitalitat va condicionar la possibilitat d'èxit, tot transformant l'objectiu en poc més que una declaració de bones intencions.

Finalment, pel que fa a la campanya publicitària en si, els grans esdeveniments acostumen a recórrer a imatges i eslògans globals: "L'any de gairebé tot" per a la celebració de l'Any del Disseny a Barcelona; "Un esdeveniment que mourà el món" pel Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004; "*Passion lives here*" per *Torino 2006*; "*Flexibility, the way we change*" per la *World Design Capital Torino 2008* (les dues torineses originalment en anglès). Per tant, la majoria de campanyes tenen un eslògan poc o gens relacionat amb la ciutat, pel que es perd una bona oportunitat per difondre la imatge local entre els residents i els visitants.



Imatge 7.5.- Alguns exemples il·lustratius dels eslògans poc relacionats amb la ciutat amb els quals es promocionen alguns esdeveniments. D'esquerra a dreta anuncis de l'Any del Disseny de Barcelona 2003 (Hidalgo & Puig, 2003) i el Fòrum Universal de les Cultures de Barcelona 2004 (*Avui*, 19/06/04) i aplicació al carrer de la imatge de marca de Torino 2006 (*image56.webshots.com*).

A partir de l'anàlisi dels casos estudiats podem afirmar que per obtenir unes repercussions visibles a escala de ciutat s'han de prioritzar els interessos locals. Si s'aposta pels interessos forans es pot entrar en contradicció amb la tradició del lloc i crear elements contraproductius per a la pròpia ciutat (Hall, 1996). Tot i aquesta constatació, l'aposta pel que ve de fora és quasi l'única que acullen els grans esdeveniments.

Una variant en la característica anterior són les celebracions autoreferenciades: esdeveniments que es basen en celebracions d'èxit que la pròpia ciutat ha acollit en el passat. No es tracta, per tant, de prendre com a punt de referència la ciutat, sinó

l'esdeveniment. En conseqüència els interessos locals hi acostumen a ser poc presents.

Pràcticament totes les ciutats estudiades han encadenat esdeveniments d'aquest tipus: Barcelona va celebrar el Fòrum Universal de les Cultures del 2004 amb la voluntat de repetir l'èxit dels Jocs Olímpics del 1992; Gènova va plantejar la cimera del G8 el 2001 i la Capital Europea de la Cultura del 2004 com actuacions que "aprofitaven" l'infraestructura de les Colombiades del 1992; Lille va crear Lille 3000 per rendibilitzar la imatge de la Capital Europea de la Cultura del 2004 i Torí ha impulsat la *World Design Capital* del 2008 i el *Centocinquantenario de l'Unità d'Itàlia* del 2011 per finalitzar algunes de les obres començades durant els Jocs Olímpics d'Hivern de 2006.

La continuïtat en la presentació de grans esdeveniments en moltes ciutats es pot explicar perquè quan s'han creat tots els instruments per afrontar-ne un, l'estructura es pot utilitzar, sense canvis importants, per celebrar-ne un de nou (McNeill, 1999). Els consensos, les metodologies de treball o els equips poden encarar, sense més dificultats, la realització d'un nou esdeveniment, fins i tot quan la temàtica és diferent.

Aquest fet és igualment vàlid per als segons grans esdeveniments (vegeu capítol 4.- Impacte de les polítiques culturals). Un cop aconseguits els consensos necessaris per passar de la fase de llançament de la idea a la de candidatura, el fet que finalment la iniciativa no prosperi és fins a cert punt secundari. Són múltiples les ciutats candidates a un esdeveniment que han acabat organitzant-ne un de completament diferent: Barcelona va presentar candidatura a la Capital Europea de la Cultura del 2001 per acabar organitzant el Fòrum l'any 2004. Lille aspirava als Jocs del 2004 i va organitzar la Capital Europea de la Cultura, per citar només dos dels exemples estudiats.

La situació canvia completament quan se segueix un camí innovador i els resultats no són els esperats. Una situació que pot comportar una certa crisi i l'abandó del model. El resultat més visible d'aquest fet va ser el fracàs del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004. Després d'una llarga preparació la celebració no va aconseguir les repercussions esperades i va deixar una sensació general de fracàs. Aquest fet va portar que Barcelona decidís un canvi de model, abandonant quasi per complet qualsevol tipus de gran esdeveniment impulsat per les administracions públiques (esportiu, cultural o, tot i que en menor mesura, acadèmic) per centrar-se en un nou model de desenvolupament cultural més permanent i en la idea de la cultura com a laboratori. El màxim exponent d'aquest fet és el Pla Estratègic de Cultura de Barcelona (Martí, 2006) (vegeu fitxa B03).

La situació, però, no hauria de ser aquesta. La innovació és un camí important a tenir present, que lògicament pot comportar fracassos, però també èxits significatius. Per tant, el més lògic seria que les diferents ciutats no centressin els seus esforços a seguir vies ja desenvolupades amb escreix, sinó que, tot aprenent d'aquestes

experiències passades, se centressin a desenvolupar models propis, adaptats als contextos de cada ciutat i amb majors possibilitats d'interactuar beneficiosament amb la població local que no pas a esdeveniments forans. Dins d'aquest procés el fracàs és lògicament possible, especialment si no es tenen presents els altres esdeveniments similars portats a terme. Ara bé, en cas d'èxit els beneficis poden ser molt superiors als aconseguits amb la mera aplicació de models forans. L'èxit de les *Maison Folie* de la Capital Europea de la Cultura de Lille 2004, amb una programació voluntàriament oberta a l'entorn, és un bon exemple de model innovador (vegeu fitxa L04). En contraposició, el relatiu fracàs de l'exposició organitzada per la Capital Europea de la Cultura del mateix any a Gènova, *Arti&Architettura 1900-2000 (Palazzo Ducale 02/10/04 al 13/02/05)*, de caire més elitista i pretesament universal, mostra el camí que s'hauria d'evitar, en tant que exposició allunyada temàticament, conceptualment i emocionalment de les vivències quotidianes d'una ciutat (vegeu fitxa G05).

Imatge dels equipaments culturals permanents

Els equipaments culturals permanents presenten una àmplia diversitat d'estratègies de promoció. No hem observat, però, patrons que d'acord amb elements com l'antiguitat de la institució, el número de visitants que rep o el pressupost disponible puguin servir per definir, a priori, les diverses estratègies de promoció. Més aviat hem pogut constatar com les polítiques d'imatge dels equipaments permanents tendeixen a dependre de les decisions dels responsables de promoció, ja siguin tècnics o l'equip directiu. Una situació que genera aquesta multitud de casuístiques i que tindrà repercussions en la imatge que projecta la ciutat.

L'avaluació del poder cultural d'una ciutat es basa, entre altres, en el paper que juguen les seves institucions culturals (Landry, 2006). Individualment la capacitat de la majoria d'institucions per arribar al gran públic és poc important i únicament uns pocs equipaments tenen, de forma individual, la possibilitat efectiva de difondre la seva imatge entre el gran públic. No obstant, també és cert que el conjunt de diverses activitats menors, portades a terme per diversos equipaments permanents modestos, també pot contribuir a generar una determinada imatge.

Per aquest motiu hem decidit acabar el capítol tot apuntant alguns dels aspectes que presenten les campanyes de comunicació de les institucions més modestes. Com es veurà, es tracta normalment o bé d'accions força tradicionals o d'accions que únicament copien actuacions ja realitzades en altres contextos. Per mostrar-ho ens basarem en tres aspectes habitualment presents: la importància dels edificis, les activitats que porten a terme i el tipus de comunicació.

Pel que fa a la importància dels edificis, hem d'apuntar que es tendeix a transformar-lo en targeta de presentació del centre. És habitual que els nous equipaments permanents o els projectes de renovació ambiciosos tinguin, abans que no pas el propi

estudi de viabilitat, el disseny dels edificis, normalment obra d'un arquitecte conegut. Un exemple en el camp de la renovació seria la del Louvre (de I. M. Pei). Entre els equipaments de nova construcció podem citar el MACBA (de Richard Meier). Més recentment, el *Musée du Quai Branly* (de Jean Nouvel) ha tingut un naixement similar: mentre que el contingut estava envoltat de polèmica, el continent ja estava perfectament dissenyat des del primer dia. Un tercer exemple seria el futur Museu del Disseny de Barcelona, que acumula retràs i dubtes respecte als continguts, però l'edifici del qual, malgrat un projecte de renovació total de l'àrea aprovat recentment, està definit des de fa anys.

Aquesta aposta per edificis emblemàtics no es pot considerar, avui per avui, innovadora, sinó un recurs àmpliament utilitzat en les últimes dècades, durant les quals ha mostrat els seus pros i els seus contres. Actualment, els processos més innovadors són els que fan coincidir valor del continent i del contingut, tot adaptant-se a cada context. En aquesta línia podríem destacar la renovació del museu de *la Piscine* a Roubaix o de *Palazzo Madama* a Torí. Aquest fet no vol dir que alguns centres creats de nova planta no puguin ser considerats innovadors. La *Fondazione Sandretto Re Rebaudengo* de Torí o el Museu Olímpic i de l'Esport de Barcelona disposen d'edificis recents, adaptats als seus usos, que defugen de l'espectacularitat per centrar-se en el contingut. Sovint la decisió entorn a la construcció i les característiques d'un nou edifici correspondrà als responsables polítics, més que no pas als gestors del museu. Per tant, fins a cert punt, aquest és un element que s'escapa del control total dels responsables del museu, que es troben un contenidor heretat on difícilment poden intervenir. Una situació que en moments puntuals pot arribar a condicionar el desenvolupament de les funcions pròpiament culturals de la institució. Una circumstància que s'hauria d'evitar amb més diàleg entre les parts, ja que l'efecte que genera la inauguració tendeix a ser puntual, mentre l'activitat de la institució és permanent i una de les bases de la seva imatge.

On sí que els responsables dels diferents equipaments tenen major capacitat d'intervenció és en el segon punt: les activitats que organitza un determinat Centre. Aquest és un camp en el qual el pes de la tradició és importat. Les apostes relativament innovadores són, en la majoria de centres, poc habituals, mentre predomina l'adaptació d'actuacions ja experimentades. Les visites guiades, els tallers dirigits a nens o les conferències i altres activitats associades a la programació, tot i que no són ni molt menys habituals en tots els equipaments, pocs cops es poden considerar com una novetat.



Imatge 7.6.- Els edificis on s'implanten les institucions culturals poden respondre a diverses estratègies. En les dues imatges de dalt, construccions preexistents ocupades actualment per institucions culturals que s'hi han adaptat: l'exterior de la *Maison Folie* de Wazemmes (lille-tourism.com) i cafeteria de *Palazzo Madama* a Torí (photo.turismotorino.org). A sota, edificis de nova construcció pensats per a finalitats culturals: la llibreria i botiga de la *Fondazione Sandretto Re Rebaudengo* a Torí (comune.torino.it) i l'entrada al Museu Olímpic i de l'Esport de Barcelona (maps.google.com).

Fins i tot quan les activitats es presenten com innovadores, no solen representar un gran canvi respecte al preexistent sinó, com a molt, una novetat en la tradició interna de l'equipament, sovint justificada per determinades "modes" o tendències. Aquest és el cas del Louvre o el *Musée d'Orsay*, amb la política d'incorporar obres d'artistes contemporanis que "dialoguen" amb les peces del museu; o de la creació de targetes d'abonament en diversos museus parisencs. Una actuació iniciada pel Centre Pompidou (on sí que va representar una novetat) i seguida per la majoria de grans equipaments francesos.

Malgrat aquesta constatació general força estàtica són diversos els equipaments estudiats que organitzen, puntualment, activitats que poden ser considerades com innovadores. Aquest és el cas, per exemple, de la celebració dels 30 anys de la Fundació Joan Miró. Amb motiu d'aquesta efemèride, es va oferir durant tot l'any entrada gratuïta a les persones que havien nascut el mateix any que la Fundació. Gràcies a aquesta iniciativa es va aconseguir crear una base de dades important de gent jove, que va ser convidada posteriorment a una festa final. La Fundació Joan Miró va aconseguir amb aquesta iniciativa un cert ressò entre un públic al qual li resultava difícil d'arribar, tot creant així unes bones bases de cara a actuacions posteriors.

En la mateixa línia innovadora, però basant-se en activitats habituals, destaquen les visites guiades ambientades o amb degustació de productes, realitzades al Museu Egipci de Barcelona, o les visites nocturnes dirigides als joves, portades a terme un cop l'any pel *Musée du Moyen Âge* de París. Igualment mereix una menció el projecte *Grand Versailles Numérique*, que preveu crear unes guies virtuals, basades en les noves tecnologies aplicades a les agendes electròniques personals.

També existeixen activitats amb un caire més continuista. Aquest és el cas, novament, de Versalles, que gràcies a la seva filial *Château Versailles Spectacles* (en si mateixa una novetat pel fet que és la primera vegada que un *établissement public* francès crea una filial) organitza diverses activitats puntuals que assoleixen un gran ressò: recreacions d'espectacles d'època, posada en funcionament de les fonts o representacions a l'aire lliure en són alguns exemples. Lògicament, el fet que el palau disposi d'uns amplis jardins suposa un avantatge innegable, com demostra que siguin dos altres espais també amb grans jardins (la *reggia* de Venària Reale i el parc de la Villette a París) els que realitzen actuacions més variades, dirigides a un major nombre de tipologies de públic i amb unes repercussions en termes d'imatge pròpia, i per a la ciutat, més àmplies (vegeu fitxes P13, T23 i P17 respectivament)

Igualment trobaríem en aquest grup les activitats del *Musée du Quai Branly*. Més enllà de la campanya inaugural (com veurem més endavant en aquest mateix epígraf, una novetat en ella mateixa), el museu ha engegat una sèrie d'activitats poc habituals dirigides al públic sènior (visites "*à votre rythme*", espectacles o cinema) o a l'anomenada "diàspora" (activitats en relació amb els orígens dels visitants). Tot i que

algunes d'aquestes iniciatives no han tingut l'èxit esperat (els visitants d'aquest últim grup haurien de suposar el 15% dels visitants, xifra que aparentment no és complirà per la important aflluència de públic turista), el fet de preveure-les és, per ell mateix, positiu.

També podríem englobar dins d'aquesta categoria les activitats permanents que els diferents equipaments culturals han anat desenvolupant en els últims anys com a complement a la visita. Cada cop són més els equipaments que busquen atractius que vagin més enllà de l'espai expositiu, apostant per actuacions importants relacionades amb l'oci. El *Palais de la Découverte* de París i el CosmoCaixa de Barcelona tenen un planetari o la Villette, també a París, el cinema en 3D de *la Gèode*. Ara bé, també existeixen activitats sense relació directa amb les col·leccions: el *Musée des Arts d'Afrique et d'Océanie* de la capital francesa tenia un aquari, que heretarà la futura *Cité de l'Immigration*; el *Musée de l'Homme*, de la mateixa ciutat, té un restaurant amb vistes al Trocadéro; el *Museo del Cinema* disposa d'un ascensor a la cúpula de la Mole, el punt més alt de Torí; el Centre Pompidou també juga la carta de les vistes panoràmiques, aquest cop sobre París i el *Centre Belge de la Bande Dessinée* s'implanta en un edifici modernista, per si sol un atractiu de la capital belga.

Una última acció que mereix ser ressaltada en el camp de les activitats dels equipaments permanents és la recerca d'una programació innovadora. Aquests és el cas de les *Maison Folie* de l'entorn de Lille, que en defugir sistemàticament d'una programació preestablerta, presenten una capacitat d'adaptació important a les circumstàncies del moment, especialment a Lille Wazemmes i Lille Moulins. La *Condition Publique*, tot i haver abandonat la denominació *Maison Folie*, també entraria dins d'aquest grup. Una situació que permet millorar la imatge que generen aquests equipaments i integrar-los com un element actiu de la promoció de la ciutat.

Finalment, el tercer element a tenir present dins de les estratègies de comunicació dels equipaments permanents és el de la comunicació. En aquest camp, com en l'anterior i a diferència del primer, els responsables dels diversos equipaments sí que tindran capacitat d'intervenció. Tot i aquest fet, la majoria d'equipaments culturals permanents tendeixen a apostar per actuacions força tradicionals. Són pocs els equipaments que s'allunyen de camins ja trillats per plantejar-se portar a terme una acció comunicativa realment innovadora. En conseqüència l'aposta per tríptics, anuncis en premsa, edició de cartells i catàlegs o les rodes de premsa es converteix en actuacions habituals i repetitives que la immensa majoria d'institucions estudiades porten a terme (sense que aquest fet impliqui que no siguin efectives).

Aquesta situació és especialment evident dins d'una mateixa ciutat, especialment en el cas de París, on quasi tots els equipaments realitzen les mateixes campanyes. No obstant, existeixen alguns aspectes innovadors que val la pena ressaltar.

En diversos equipaments la novetat rau en iniciar accions comunicatives, tot i que els suports siguin els tradicionals. En aquest sentit podem citar la decisió de la fundació Joan Miró o del Museu de Ciències Naturals de Barcelona de portar a terme campanyes de comunicació des de l'any 2005. En altres casos, tot i l'existència de campanyes anteriors, es realitzen actuacions encarades a promocionar, amb suports tradicionals, àrees no tractades anteriorment, com la presència institucional (via els abonament en el cas del Louvre, el *Musée d'Orsay* o el MNAC). En la mateixa línia podríem incloure l'ús que alguns mitjans fan de suports poc habituals, com la ràdio (cas del Museu de la Música o del Museu de Ciències Naturals) o el recurs als anuncis en cinemes (*Acquario di Genova*).

Ara bé, tot i que la comunicació és un camp molt explotat, en determinats equipaments s'ha trobat la manera d'aconseguir actuacions que poden ser considerades originals. Algunes d'elles es basen únicament en novetats formals. Aquest és el cas d'algunes actuacions del CCCB, com la instal·lació d'uns binocles a la Rambla de Barcelona que permetien llegir una pancarta que convidava a visitar el Centre.

En altres casos es tracta de novetats en el tractament de determinats aspectes de la institució, que permeten transformar l'activitat ordinària en reclam. Aquest és el cas de les invitacions que el Centre Pompidou envia als pares dels alumnes que han participat en alguna de les seves activitats dirigides a les escoles. En una línia similar, també es podrien englobar dins d'aquesta categoria les activitats que el *Centre Belge de la Bande Dessinée* porta a terme en col·laboració amb *la Poste*, al voltant del món de la filatèlia, la joventut i el còmic.

La innovació pot arribar, igualment, de la mà de la comunicació, que abandona les tradicionals notes i rodes de premsa per transformar-se en eines més ambicioses. Aquest és el cas de la inauguració del *Musée du Quai Branly*, que va ser comunicada activament no només pel propi servei de premsa del museu, sinó també per la potent diplomàcia francesa. Els resultats van ser un ressò important per part de la premsa estrangera de l'obertura del Centre. Naturalment, el recurs a la diplomàcia està allunyada de la majoria d'institucions, ja que és una potestat estatal. Ara bé, la importància dels resultats aconseguits pel *Musée du Quai Branly* n'aconsellarien el seu ús en altres casos puntuals.

Igualment, existeixen equipaments on la novetat arriba pels suports utilitzats per a la promoció. Així, de manera destacada, tindríem la transformació de la *Tour Eiffel* en element de reclam amb motiu de determinades celebracions puntuals, com el canvi de segle. Aquestes actuacions, si són puntuals i espectaculars, poden arribar a un públic ampli a través dels mitjans de comunicació.

Una altra iniciativa seria l'ús de la publicitat en llocs de pas. En aquest sentit destacaria novament el *Musée du Quai Branly*, pel fet d'utilitzar una de les grans parets de vidre

que tanquen el recinte com a “taulell d’anuncis” de les activitats del museu. En una línia similar hi hauria l’ús que la Villette fa de la publicitat en els jardins, que permet que molta gent que només hi passeja conegui les activitats que s’hi porten a terme.

Per últim, algunes institucions aposten per traslladar al carrer determinades parts de la col·lecció, com a element atractiu de la visita a l’interior del recinte. Aquest és el cas del *Museo Egizio*, que ha situat en la principal plaça de Torí i davant la seva seu reproduccions de grans estàtues presents a l’interior del museu. També seria el cas del Museu Olímpic i de l’Esport, que puntualment mostra algunes peces a l’exterior o d’equipaments com el *Museo del Cinema*, que transforma els murs exteriors del museu en espai d’exposicions, tot instal·lant-hi imatges que pretenen incentivar la visita a l’interior.

Per tant, la innovació en la comunicació dels equipaments és possible i desitjable per millorar la repercussió que els diversos equipaments tenen en la imatge de la ciutat. Més que seguir camins marcats, seria bo que cada equipament trobés un equilibri entre determinades vies “habituals” i actuacions innovadores, adaptades al context de cada institució. Naturalment, l’èxit o fracàs final de la iniciativa dependrà de múltiples factors, entre ells alguns tan esquius com la bona sort. Ara bé, aquesta manca de garanties completes d’èxit no hauria de fer recular els responsables davant projectes innovadors mínimament reflexionats. Cert que un projecte innovador suposa un risc important, però també implica, en cas de demostrar-se encertat, uns beneficis més grans, superiors si tenim present que les campanyes habituals tendeixen, a mig termini, a perdre la seva eficàcia, mentre que una campanya innovadora atreu, en part per aquest propi fet, nous públics, mitjans o patrocinadors, sense que això suposi un augment rellevant de les despeses.

7.3.- PROJECTES EN PREVISIÓ

Un cop vistos els canvis produïts en el camp de la competència i la col·laboració i en les diverses tradicions dels equipaments culturals és el moment d’analitzar, com a part final del capítol d’estudi de casos, els projectes futurs que tenen els diversos equipaments culturals estudiats. Com hem apuntat en la introducció del capítol, l’objectiu que es persegueix amb aquest apartat és donar algunes indicacions que permetin entreveure quines són les principals tendències de canvi en els diferents comportaments. Amb això es pretén que les explicacions aquí presentades no es quedin només en una fotografia del moment actual, sinó que abarquin algunes de les possibles tendències futures que actualment semblen dibuixar-se. El fet que la tria dels equipaments estudiats en el present treball sigui voluntàriament variada permet assolir una elevada gamma de situacions diverses.

Per fer-ho presentarem algunes actuacions previstes en les diverses institucions estudiades. No farem un repàs general de tots els projectes, sinó que ens centrarem

en aquells on la trajectòria de la institució, la conjuntura política i els mitjans econòmics garanteixen la viabilitat del projecte. Tampoc seguirem totes les actuacions futures de la gestió diària: millora de la pàgina web, canvis en el material de comunicació o edició de nous materials, entre altres. Hem considerat que aquestes actuacions, tot i futures, entren dins la lògica habitual de renovació, motiu pel qual només han estat incloses en les fitxes del volum II.

En total hem obtingut informació sobre els projectes futurs de quaranta-set institucions. El primer resultat destacat és que totes tenien en projecte alguna actuació futura, un element que mostra el dinamisme que es viu actualment en el camp dels equipaments culturals. En total, hem comptabilitzat setanta actuacions futures, que mostrem en la taula 7.2.

TAULA 7.2.- TEMÀTICA DELS PROJECTES FUTURS OBSERVATS

Tipologia	Casos
Ampliacions	21
Renovacions	20
Comunicació	9
Accessibilitat	7
Aspectes administratius	9
Altres	4

Font: elaboració pròpia

Com es pot observar els canvis físics són els projectes futurs més habituals entre les institucions estudiades. Hem de matisar, però, que els canvis físics acostumen a ser la base d'una renovació que implica, tot sovint, altres sectors. Per exemple, la *Galleria d'Arte Moderna* de Torí preveu, a mitjà termini, el trasllat a una nova seu, i com a tal s'ha recollit en la taula anterior. No obstant és lògic pensar que aquesta ampliació acabarà suposant, un cop finalitzada, un canvi en la comunicació (que s'adaptarà als nous continguts), en l'accessibilitat a la institució o en altres aspectes. Per tant el canvi físic pot ser vist com un indicador de la voluntat general de millora de la institució estudiada. Tot i això, el fet que en el treball realitzat la majoria d'institucions únicament parlessin de renovació física suposa que és en aquell camp on centren els seus esforços. A continuació presentarem en detall les diverses tendències futures identificades.

A.- Canvis físics. Ampliacions.

El desig d'ampliació dels equipaments culturals és una constatació que queda fora de qualsevol dubte. Dels quaranta-set equipaments estudiats, vint-i-un apuntaven com a projecte futur l'ampliació física. Ara bé, aquesta ampliació no es planteja en tots els equipaments de la mateixa manera. En la majoria de casos es tracta d'ampliar únicament la part dedicada a les activitats puntuals, molt especialment els espais dedicats a les exposicions temporals. Dotze dels equipaments que afirmaven

entreveure actuacions d'ampliació de l'espai físic tenien previst destinar-lo a la celebració d'exposicions temporals.

Aquesta situació és el reflex de la importància que els esdeveniments puntuals, especialment les exposicions temporals, tenen actualment com a element fonamental de les polítiques dels equipaments culturals. La importància és tal que la majoria de centres que no disposaven d'espais adaptats per a la realització d'aquest tipus d'activitats han apostat clarament per la creació de sales d'exposicions temporals que permetin arribar a un nou públic (*Galleria Sabauda, Invalides, Musée de l'Armée, Musée du Moyen Âge, Museo Egizio, Museo del Cinema, Musée Rodin, Palazzo Madama, Versailles*). Igualment, aquells equipaments que sí que tenen espai per aquesta finalitat, però amb limitacions d'espai, apunten la necessitat d'ampliar-lo per acollir mostres més grans (Museu Egipci) o una oferta més diversificada (CCCB, MACBA).

En la resta de les institucions, les actuacions d'ampliació tenen per objectiu elements diversos. En alguns casos es tracta de finalitzar obres actualment en curs (Museu d'Història de la Inmigració a Catalunya, *Reggia de Venaria Reale*). En d'altres, es vol ampliar l'espai de les col·leccions permanents (*Galleria d'Arte Moderna, Louvre, Museu de Ciències Naturals, Museu del FC Barcelona o Museu Picasso*). També hi ha qui apunta la creació d'un espai comercial i d'oci (*Cité des Sciences et de l'Industrie*) o qui centra els esforços a crear un auditori (cobert, als *Invalides* i a l'aire lliure, a la *Villette*).

Per tant, un seguit d'actuacions variades, que presenten objectius diversos, però que en línies generals mostren la necessitat dels equipaments estudiats per crear noves ofertes que permetin adaptar-se a les demandes del públic.

B.- Canvis físics. Renovació

Pel que fa als canvis físics més en la línia de renovació interna, el primer element que hem de ressaltar és el fet que en la majoria de casos està previst que aquests canvis afectin únicament les col·leccions permanents. Només en el cas del *CosmoCaixa* i del *Musée d'Orsay* es preveuen actuacions de renovació dirigides a altres espais, en aquest cas als destinats al públic escolar.

La majoria d'equipaments que preveuen renovar les seves col·leccions permanents es troben a París (deu dels dinou casos detectats). Aquest fet podria ser degut al gran esforç de creació i renovació realitzats durant els mandats de François Mitterrand. La majoria d'aquells espais tenen actualment més de vint anys, fet que obliga a una certa modernització. Aquest és el cas d'equipaments com el Centre Pompidou (lleugerament anterior), la *Cité de la Musique*, la *Cité des Sciences et de l'Industrie* i l'*Institut du Monde Arabe*, però també d'altres equipaments com els *Invalides, Louvre, Musée de la Marine, Musée du Moyen Âge, Musée Rodin* o *Versailles*.

En altres ciutats els processos de renovació no estan tan estesos. És el cas de Barcelona, on només el MNAC i el Museu Picasso tenen processos de renovació més o menys previstos. El fet que aquests dos equipaments siguin dels més antics de la capital catalana faria vàlida una explicació similar a la francesa. A més, el Museu de la Sagrada Família i el Museu del FC Barcelona preveuen canvis a mig termini, tot i que en aquest cas motivats per l'evolució de les obres de construcció del Temple (primer cas) i per la renovació prevista del Camp Nou, on s'ubica el segon equipament. Pel que fa al cas de Torí, tots els processos de renovació s'engloben dins de grans projectes: la renovació completa del palau en el cas del *Castello della Mandria*, el trasllat a una nova seu per a la *Galleria Sabauda*, l'ampliació en el *Museo Egizio* i la restauració i inclusió dins del projecte *Polo Reale* en el cas de *Palazzo Reale*.

En conseqüència podem considerar que les actuacions de renovació també són força habituals en els grans equipaments estudiats. Aquest procés entraria en la mateixa lògica d'adaptació a les noves demandes dels visitants que hem descrit anteriorment. Ara bé, si en l'apartat anterior es recollien els centres que posaven l'accent en les activitats puntuals, les obres de renovació semblen més centrades en les col·leccions permanents. Dues estratègies diferents per aconseguir captar nous públics a través de la novetat.

C.- Canvis en la comunicació

Un altre dels aspectes en què la majoria d'institucions apunten que a mig termini introduiran canvis és en el camp de la comunicació. Aquests canvis poden ser de diversos tipus, sent el més habitual la voluntat d'apropar la comunicació a determinats segments concrets de la població.

En aquest sentit, destaquen especialment les actuacions dirigides a millorar les relacions amb la població que viu a l'entorn immediat del museu. El CCCB ha portat a terme, puntualment, actuacions amb les associacions de veïns i d'immigrants del barri on s'implanta. El mateix ha fet, amb una visió més estable i de llarg termini, el Museu Picasso.

Altres centres preveuen noves actuacions dirigides a fidelitzar públics concrets. Aquest és el cas de la Fundació Joan Miró, que ha engegat una estratègia de llarga durada, basada en la creació d'ofertes especials per a joves. Una actuació que ha donat molt bons resultats. El *Musée du Quai Branly*, per la seva banda, ha iniciat accions per aparèixer en el material turístic parisenc (guies, mapes, tríptics, entre altres). L'objectiu és atraure aquest públic. La resposta també ha estat, en aquest cas, positiva.

En altres casos l'objectiu és més ampli i es dirigeix a tots els públics. Aquest és el cas de la comunicació relacional del *Centre Belge de la Bande Dessinée*, que aspira a consolidar-lo com un dels principals destins culturals de turistes i habitants de la capital belga. En altres casos, el que es vol portar a terme és una ampliació de la comunicació

generalista que ja es porta a terme. Aquest és el cas del museu de *la Piscine*, actualment conegut a nivell regional i que aspira a difondre's a nivell supraregional, això és, a la pràctica, a París, Londres, Brussel·les i Colònia.

Finalment, en alguns centres l'aposta passa per potenciar determinades àrees d'una promoció generalista ja en marxa. Aquest és el cas de la promoció que el *Musée du Moyen Âge* vol realitzar de les seves col·leccions i activitats en diversos espais parisencs que daten del període que tracta el museu; bàsicament Notre-Dame i la Sainte Chapelle. L'objectiu és arribar a un públic general, però amb sensibilitat per la temàtica tractada pel museu. Igualment és el cas del *Musée Ixelles* i el Museu de la Música, que volen reforçar la comunicació d'aproximació al museu per tal d'incitar visitants puntuals a accedir-hi.

Per tant, un seguit divers d'actuacions, a les quals s'hi podria afegir, com hem apuntat en la introducció, totes aquelles accions habituals de renovació de la comunicació dels centres (modernització del material promocional, renovació de la pàgina web o rentat de cara dels elements exteriors, entre altres). Una confirmació de la preocupació de les institucions per disposar d'una comunicació àgil, adaptada als canvis existents i que permeti l'accés a possibles nous visitants.

D.- Accessibilitat

Un altre camp on hem detectat canvis importants és en el de l'accessibilitat als equipaments culturals. Set dels quaranta-set centres estudiats (un 15% del total) apunten aquesta àrea com un dels camps on està previst desenvolupar actuacions futures.

En la majoria de casos es tracta de millorar el transport públic a partir de noves unions directes entre equipament i el centre de la ciutat. Aquest és el cas del MAC/VAL de Vitry-sur-Seine; situat a 40 minuts del centre de la capital francesa, el museu treballa per crear una línia d'autobús directa que eviti els actuals transbords. En una situació similar es trobaria la *Reggia* de Venaria Reale. Tot i que des de juny del 2007 existeixen autobusos directes amb Torí, es treballa per millorar el seu potencial. Un últim exemple destacat, dins d'una mateixa ciutat, és el del Museu de la Música de Barcelona. En aquest cas l'estratègia és intentar aconseguir una parada del bus turístic. L'objectiu és apropar el museu als turistes, ja que el seu emplaçament es troba allunyat dels principals centres turístics de la ciutat.

En altres casos les actuacions passen per millorar l'accessibilitat peatonal a equipaments amb una localització difícil. Aquest és el cas del *Castello di Rivoli*, situat en un turó i on s'estan construint un seguit d'escapes mecàniques que haurien de facilitar-hi l'accés. En un emplaçament similar, però a Torí capital, trobem el *Museo della Montagna*. En aquest cas es preveu la construcció d'un ascensor.

Un altre tipus d'actuació de millora de la mobilitat és l'optimització de la comunicació de les infraestructures ja existents. Aquest és el cas del Museu Olímpic i de l'Esport, que vol promocionar el telefèric, pròxim al museu, com a mitjà d'accés. Dins d'aquest grup també englobaríem l'itinerari peatonal d'accés al MNAC, que se senyalitza quan l'accés principal està tancat degut a la celebració de diversos actes en el recinte de Fira de Barcelona.

Un element important a destacar és el desinterès que hem constatat en la majoria d'institucions franceses pel tema de l'accessibilitat. Aquest fet pot ser degut a la bona xarxa de transports existent a París i a la localització central de la resta d'equipaments estudiats. De fet, és significatiu que l'únic equipament francès del qual es té constància que treballi de cara a millorar la seva accessibilitat sigui el MAC/VAL, situat a la perifèria de París.

En canvi, els equipaments culturals de Barcelona són els que actuen de forma més activa en el camp del transport. Aquest fet seria degut, com hem apuntat al llarg del text, a la interessant aposta que impulsa l'Ajuntament de Barcelona per obrir equipaments culturals fora del centre de la ciutat. La contrapartida d'aquesta aposta serien les dificultats d'accés. Aquesta situació és especialment greu en els primers anys d'obertura, com demostra que dos dels equipaments que han apuntat tenir majors projectes en el camp de la mobilitat siguin els dos d'obertura més recents (Museu de la Música i Museu Olímpic i de l'Esport).

Finalment, la situació a Itàlia és heterogènia. L'accessibilitat només aixeca debat en els nous equipaments. Ara bé, a diferència de Barcelona, aquest és un tema que tendeix a solucionar-se molt abans de l'obertura de l'equipament. En aquest sentit resulta significatiu que Torí ja estigui planificant l'accessibilitat a l'anomenada *Corona delle Delizie* (projecte de llarga durada que preveu coordinar les residències reials de l'entorn de Torí). El projecte preveu millores en la comunicació de cara a crear un flux constant de visitants.

Per tant, una situació extremadament dispar en funció del context de cadascun dels països i que demostraria com aquesta és una àrea en què la legislació i les tradicions locals en matèria de transport influeixen enormement.

E.- Canvis administratius

El camp dels canvis administratius dels estatus dels diferents equipaments culturals és una àrea on existeix un cert immobilisme en el context francès: únicament el *Musée National du Moyen Âge* té previst el seu canvi d'estatus, de *Service à compétence nationale* a *établissement public*. En contraposició, els centres barcelonins i torinesos es troben en plena mutació administrativa, habitualment cap a formes més autònomes de gestió. Quatre institucions de cada ciutat preveuen, a mig termini, canvis en els seus estatuts. En el cas de Barcelona, el MACBA preveu incorporar l'Estat en el seu

patronat; el Museu d'Història de Catalunya i el Museu de Ciències Naturals preparen el canvi a l'estatus de museu nacional i el Museu Picasso aspira a una figura que li permeti una major agilitat. Pel que fa a Torí, l'*Armeria Reale*, la *Galleria Sabauda* i *Palazzo Reale* apunten que probablement s'integraran en un únic ens, dins del projecte *Polo Reale*. En canvi, en el cas de la *reggia* de Venària Reale, es preveu que passi a ser una Fundació inspirada en la recentment creada pel *Museo Egizio*.

Per tant, la tendència de les diferents institucions estudiades és a augmentar el seu grau d'autonomia. Això serviria per explicar l'immobilisme francès: la majoria d'institucions estudiades ja gaudeixen d'un elevat grau d'autonomia. Un canvi que es realitza per afavorir l'agilitat en la presa de decisions, però que fragmenta encara més unes institucions poc avesades a la col·laboració. Caldrà estar atent a com evoluciona aquest augment d'autonomia per avaluar si la decisió presa és l'encertada.

F.- Altres canvis

Hi ha una sèrie d'equipaments que preveuen portar a terme diversos canvis que obeeixen a casuístiques pròpies, difícilment repetibles en altres centres, però que hem considerat adient d'incloure.

Entre les situacions extremes hi ha el cas del *Musée de l'Homme*, que preveu una redefinició completa dels seus objectius després que una part important de les seves col·leccions i personal s'hagi traslladat al *Musée du Quai Branly*.

En altres casos es tracta de canvis en els modes de visita. Dos dels equipaments estudiats, la Torre Eiffel i Versalles es plantegen aquesta possibilitat, tot i que els termes en què ho fan són diferents. La Torre Eiffel està explorant la possibilitat d'instaurar un sistema de venda anticipada de les entrades, compatible amb la venda al propi monument. En canvi, Versalles es planteja l'obligatorietat de reservar entrada per efectuar la visita. Una mesura que pretén evitar col·lapses puntuals en el monument.

Finalment, alguns equipaments plantegen un canvi radical en els seus estudis de públics, que passarien de ser considerats mers instruments indicatius a eines que ofereixin un retrat fidedigne del visitant. Són diversos els centres que ho preveuen a llarg termini, tot i que de forma molt vague. De fet, únicament la Fundació Joan Miró té mínimament plantejada la tipologia de preguntes possibles, les necessitats que han de satisfer i les maneres com portar-ho a la pràctica.

Per tant, en conjunt, podem apuntar que la majoria d'institucions culturals són dinàmiques i treballen per adaptar-se a les exigències que els visitants, els patrocinadors i la pròpia societat els exigeix. Una situació positiva que pot ajudar a assolir alguns dels reptes en matèria d'ampliació de públics, fidelització de visitants i augment de les repercussions sobre la ciutat que comentàvem en l'inici del capítol.

7.4.- CONCLUSIONS

Com hem apuntat en la introducció, la principal voluntat d'aquest capítol és mostrar el dinamisme existent en el camp de les polítiques culturals, tot aportant informació que permeti anar més enllà de la mera descripció de la situació actual i entri en les actuacions previstes a mig termini. Per fer-ho ens hem centrat en els tres camps en què la recerca realitzada ha mostrat una major presència de canvis: les relacions de competència i col·laboració existent entre els diversos equipaments culturals, les preocupacions per trobar un equilibri entre la tradició de la institució i les noves modes i finalment, les actuacions que les diverses institucions preveien posar en marxa per tal d'aplicar materialment les diverses innovacions previstes.

El resultat general, amb les diverses actuacions descrites, demostra el dinamisme imperant en la majoria dels casos estudiats. Aquest fet es tradueix en múltiples projectes, ambiciosos però realitzables, que aspiren a canviar alguns aspectes concrets de les institucions. Al seu torn, aquests canvis generen repercussions importants en les diverses ciutats, tant a nivell físic com, molt especialment, a nivell d'imatge.

En aquest sentit, podem considerar que actualment, la competició entre les diverses ciutats es porta a terme d'una manera subjacent. Les lluites obertes entre els responsables de les ciutats, amb mesures visibles com els incentius econòmics, l'ofertament de terrenys o les rebaixes fiscals, han passat a ser complementades per accions més indirectes on les polítiques culturals juguen un paper destacat. Les iniciatives són diverses, però els objectius són els mateixos: atreure a una ciutat una inversió (sigui empresarial, fruit de la visita turística o del trasllat d'una residència) gràcies a la millora competitiva que representa l'oferta cultural d'una ciutat.

La cultura és cada cop més un reclam per si mateixa, fet que la transforma en un poderós element d'atracció de l'atenció del públic, els mitjans de comunicació o les inversions. Això suposa que en aquesta "nova" lluita entre ciutats la possibilitat d'organitzar o de disposar de diversos actes puntuals, siguin creats expressament, siguin en equipaments permanents, es transformarà en un actiu de primer ordre.

Ara bé, tots els experts entrevistats afirmen que el fort augment del número d'equipaments i esdeveniments culturals produït en els últims anys i que encara continua, no ha anat acompanyat d'un augment, de la mateixa intensitat, dels públics, espais disponibles en la premsa o de les inversions del sector privat. Una situació que tot i generar certs problemes puntuals no suposa el col·lapse de l'aposta per la cultura. L'opinió generalitzada entre els entrevistats és que encara resta camp per créixer i que les ciutats poden seguir apostant per aquest instrument com a estratègia de posicionament i promoció.

Naturalment caldrà estar atent a la situació generada per l'aparició de diverses noves institucions. Tot i les reticències a parlar-ne observades entre els diversos responsables d'institucions culturals entrevistats, hem observat una certa competència entre institucions d'una mateixa ciutat. Una competència que es circumscriuria a algunes àrees molt concretes com l'atracció de públic, l'aparició en els mitjans de comunicació o algunes fórmules de finançament, com la cessió d'espais. Caldrà estar atent a aquesta nova situació, ja que si no es creen els canals de diàleg adequats es corre el perill que les institucions culturals, pensades per competir amb altres ciutats, es transformin en una font interna de conflictes. Una situació que afectaria la imatge projectada per la ciutat.

Aquesta competència entre institucions és especialment visible entre les activitats puntuals dels equipaments permanents, especialment les exposicions temporals. Catorze dels quaranta-quatre equipaments culturals dels quals tenim dades així ho reconeixien. L'impacte d'aquesta possible competència seria visible en camps com la capacitat d'atracció de visitants, però també en àrees on els recursos són limitats, com la captació de patrocinadors privats, la cessió d'espais, l'aparició en els mitjans de comunicació o la capacitat d'atreure touroperadors. Ara bé, en línies generals, tot sembla indicar que si bé la competència entre esdeveniments pot ser un condicionant de l'èxit, difícilment portarà al fracàs de la iniciativa. La possible competència entre institucions queda atenuat per l'existència de "pactes no escrits", pels quals els diversos equipaments acostumen a centrar-se en períodes concrets i s'evita així entrar directament en àrees ja tractades per altres equipaments.

En els grans esdeveniments puntuals la situació és diferent. Més enllà de l'etapa de candidatura, per definició competitiva, el caràcter excepcional de l'esdeveniment puntual tendeix a beneficiar-lo: difícilment coincidiran dos esdeveniments puntuals en un mateix període i àmbit territorial.

Tampoc hem detectat una especial competència en el camp de les col·leccions permanents, on s'acostuma a afirmar que el seu caràcter especialitzat les deixa al marge de possibles afectacions: únicament dos equipaments, dels quaranta-quatre dels quals es tenien dades en aquest camp, admeten una possible competència en aquest camp.

Un altre element interessant a ressaltar és que l'augment de la sensació de competència entre equipaments ha afavorit una millora de la col·laboració entre institucions, que han apostat per agregar-se per crear una imatge forta que faci front a altres imatges, generalment relacionades amb l'oci més tradicional.

Malgrat aquesta constatació, en línies generals les col·laboracions detectades acostumen a ser limitades. Existeix certa col·laboració en aquells esdeveniments puntuals de nova creació que tendeixen a basar-se en un seguit d'actes puntuals en

equipaments permanents. En aquest cas, però, la principal dificultat rau a trobar un tema aglutinador suficientment acotat perquè el públic percebi els diversos actes com un d'únic i no com la unió de diversos actes habituals.

Ara bé, en línies generals les col·laboracions estudiades on participen grans esdeveniments puntuals han acabat en un relatiu fracàs. Per aquest motiu seria convenient desenvolupar nous instruments i sobretot, noves consciències, que permetessin el desenvolupament efectiu dels convenis de col·laboració entre esdeveniments, ja que els beneficis que se'n poden obtenir (aprenentatge, intercanvi d'experiències, reforç del treball en comú o projecció), són importants.

En canvi, en els equipaments permanents (les institucions que reconeixen una major afectació per part de la possible competència), les estratègies de col·laboració acostumen a ser més habituals. Aquest fet es deu, amb tota probabilitat, a què també són les institucions més nombroses i les que poden tenir, pel seu grau d'autonomia i la seva grandària, una major agilitat.

Existeixen diferències significatives entre els equipaments estudiats, sense que s'hagi observat cap patró de comportament, més enllà de la pròpia voluntat dels equips directius de cada equipament per tirar endavant les diverses col·laboracions. En línies generals, la percepció dels equipaments culturals estudiats és que la col·laboració entre institucions és molt més importants que no pas la competència. Mentre tots els centres estudiats han afirmat tenir algun tipus de col·laboració externa, catorze (el 32%), han apuntat no percebre amenaces per les seves activitats. Curiosament, sis d'aquests catorze institucions es trobaven a Torí, amb una sobrerrepresentació important causada, en bona mesura, pels instruments d'intercanvi d'experiències existents a la ciutat (*Abbonamento musei*), així com per la manca d'activitats puntuals susceptibles de ser un camp de competència (Torí és una de les ciutats on les seves institucions organitzen un menor número d'activitats puntuals).

La realitat, però, no és tant optimista. Hem pogut comprovar com la percepció de col·laboració entre els equipaments permanents més gran que el que realment existeix. En la gran majoria de casos les col·laboració observades (trenta-dues de les cinquanta-sis estratègies de col·laboració detectades) no anaven més enllà de mers intercanvis puntuals de peces amb motiu d'una exposició temporal. Una activitat interessant, però que no contribueix a reforçar la imatge cultural de la ciutat. En conseqüència, els beneficis en termes de ciutat no assoleixen el pes que seria desitjable, tot condicionant així la capacitat efectiva de les institucions culturals de ser un instrument de projecció exterior i de valor diferencial.

Entre les estratègies observades de col·laboració de llarga durada, ja siguin entre dues o més institucions, destaquen la creació de bitllets conjunts, les col·laboracions en aspectes concrets com la promoció o l'àrea educativa o l'intercanvi de metodologies.

El desenvolupament d'aquestes actuacions seria plenament desitjable en termes de benefici per a la ciutat. Hem pogut constatar com sovint les col·laboracions permanents són les intervencions que aporten uns beneficis més grans als diferents equipaments, ja que els permeten un millor posicionament de cara a la promoció, l'obtenció de recursos o l'atracció de públic, elements, tots ells, que suposen una millora de la imatge de la ciutat. Unes constatacions que haurien d'encoratjar la multiplicació de les col·laboracions de llarga durada, especialment entre aquells equipaments que actualment no en disposen. Equipaments que, no hem de passar per alt, són més del 60% dels estudiats.

A més de les col·laboracions, també existeixen altres possibles estratègies per fer front a la competència, tot i que generalment les institucions no hi acostumen a recórrer. Una d'elles és la innovació. En línies generals, a nivell dels casos d'estudi, acostuma a existir una certa voluntat d'equilibri entre la tradició i la innovació. La majoria d'institucions continuen centrant-se en les actuacions ja desenvolupades en el passat (tradició) o bé en les experiències que han demostrat el seu valor en altres equipaments (modes).

Aquest fet suposa un cert abandó de la capacitat de lideratge que les polítiques culturals tenen en la definició de la imatge de la ciutat. Sense un compromís continu dels agents culturals en la gestió i promoció, les polítiques culturals deixen de liderar la projecció de la imatge de la ciutat per esdevenir un atractiu més, entre molts altres. El potencial de les activitats culturals per liderar la imatge emesa per una ciutat existeix, però la manca efectiva d'innovació, ja sigui per limitacions pressupostàries, de personal, d'idees o de convenciments, fa que tot sovint no exerceixi, efectivament, com a tal.

Quan se segueix un camí innovador els beneficis en termes d'institució, i per extensió de ciutat, poden ser importants. No obstant, la situació canvia completament quan se segueix un camí innovador i els resultats no són els esperats. Aquest fet pot comportar una certa crisi i l'abandó del nou camí per passar a actuacions més convencionals. Generalment, en les apostes innovadores no acostumen a produir-se fracassos absoluts (excepte quan les actuacions han sorgit de manera clarament improvisada), sinó excessiva precipitació abans de veure uns resultats que sovint apareixen a mig termini. Per tant, en el moment d'iniciar una actuació innovadora és necessari buscar consensos amb un màxim d'agents de la ciutat, tot incloent líders d'opinió, ciutadans i totes les forces polítiques. Només així s'assegurarà l'estabilitat que farà possible els èxits.

En relació amb l'aspecte anterior també és important tenir present la percepció política que tenen els administradors de la ciutat. Aquesta percepció és més important que no pas la pròpia situació real, ja que és la que motivarà la decisió d'actuar o no. Per crear una determinada imatge de ciutat és necessari un treball a llarg termini, preferiblement

de manera coordinada, tot i que un cop aconseguit l'objectiu, la capacitat de permanència de la nova imatge és important. Les imatges individuals no tenen cap dinamisme si no existeix una interacció entre les diverses institucions per tal de crear una imatge forta. Per aquest motiu és fonamental una mínima col·laboració de cara a aconseguir una coordinació que enforteixi la imatge projectada.

Per tant, a tall de resum, podem afirmar que les polítiques culturals són un camp on existeix un gran dinamisme, amb múltiples iniciatives en marxa. Ara bé, és necessari que les diverses institucions interioritzin que el seu capital no es limita a les obres que conserven, sinó que també inclou, entre altres, aspectes com el nom, la capacitat d'organització, el coneixement i l'experiència acumulada, la inserció dins del teixit social, les exposicions temporals organitzades, l'arquitectura o la qualitat dels serveis oferts. Un seguit d'aspectes que no només tenen valor per a les pròpies institucions, sinó que també en tenen per a les ciutats que les acullen, en tant que generadores d'una imatge que influeix en la valoració que en fan locals i forans.

En aquest sentit, la imatge, sigui la pròpia o la que les institucions contribueixen a generar a nivell de ciutat, és un element a tenir molt present. Més si pensem que la creació d'una imatge és complexa i ha de tenir present diversos elements que permetin una lectura unitària del conjunt. A més, l'actuació s'ha de desenvolupar en un període de temps relativament extens. Per tant, sense una planificació acurada, uns mitjans adequats i el convenciment dels equips directius de les institucions, difícilment es podran iniciar noves actuacions de forma àmplia i efectiva, amb les conseqüències econòmiques i de pèrdua d'oportunitats que aquest fet suposarà.

La millor solució és que cada institució aposti, més que no pas per seguir camins marcats, per trobar un equilibri entre vies ja experimentades en el seu context d'implantació. Actuacions que garanteixin la incorporació de la nova estratègia a la situació preexistent, que siguin innovadores, que marquin diferències a nivell d'equipament i de ciutat i que s'adaptin a les característiques pròpies. Només així es podrà obtenir un benefici doble: per a la pròpia institució, a través de la millora de la seva imatge i per a la ciutat en general, gràcies a una millora de la imatge conjunta projectada.

QUARTA PART: CONCLUSIONS I RECOMANACIONS PER AL FUTUR

8.- CONSTATAcions DE LA RECERCA

Aquesta darrera part de la recerca s'articularà en dos capítols. En el primer recopilarem les constatacions relacionades amb els aspectes teòrics sorgits de les recerques i en el segon exposarem algunes reflexions de caràcter més pràctic.

Al mateix temps, aquest capítol s'articularà en dos punts. En el primer es recolliran aquelles aportacions realitzades a partir de l'anàlisi dels diversos casos d'estudi presentats al llarg del treball. Concretament posarem una atenció especial en els aspectes relacionats amb la comunicació, l'avaluació dels resultats i els tipus de col·laboració existent entre les diverses institucions estudiades.

En el segon apartat, en canvi, exposarem la manera com les diverses constatacions realitzades en la present recerca es poden traduir en aportacions per al marc teòric general. Ens centrarem en aspectes com les classificacions dels esdeveniments culturals, la durada dels efectes dels esdeveniments, els tipus d'impactes de les polítiques culturals i les tipologies de polítiques de les diverses ciutats estudiades.

8.1.- PRINCIPALS PARÀMETRES ANALITZATS

Després d'analitzar onze grans esdeveniments puntuals i setanta-nou equipaments i administracions d'onze ciutats diferents, podem afirmar que les diverses institucions culturals juguen un rol important en la comunicació de les ciutats, però que aquest rol, tot i que rellevant, presenta algunes mancances. Les causes cal buscar-les en diversos factors, el principal dels quals acostuma a ser l'existència, per part de les pròpies institucions, d'una visió excessivament limitada dels camps on el màrqueting pot actuar.

El màrqueting és un instrument complex que té un paper cada cop més important a l'hora de crear noves estratègies econòmiques i urbanes. És una eina dinàmica, que ha evolucionat amb el pas dels anys. Així, a nivell de ciutats, s'ha passat del *place promotion* al *place selling*, per arribar a l'actual *place marketing*. És a dir, s'ha passat de difondre les localitzacions, serveis o sòls a promocionar les ciutats *in se*: l'urbanisme, el sistema de relacions socials i mediambientals, la vitalitat associativa, l'oci, la qualitat de vida, els equipaments o els espectacles celebrats.

Aquesta evolució no s'ha produït en la majoria d'institucions culturals estudiades, on el gruix de la promoció es dedica a aspectes concrets. Una situació que és especialment visible en les institucions de titularitat pública. Són diversos els equipaments que

únicament publiciten de manera tradicional les seves activitats, tot prescindint de qualsevol aposta per les cada cop més complexes campanyes de màrqueting. És a dir, existeix un salt important entre la comunicació de les institucions culturals, més tradicional, i la de la majoria de governs municipals, habitualment més innovadora.

Les conseqüències d'aquesta situació són visibles. No s'articula un lligam entre ciutat i institucions que podria beneficiar els uns i els altres. Es perd, per tant, l'oportunitat de generar discursos únics, idonis i coordinats entre institucions culturals i ciutats. Una situació que condiona l'eficàcia de les actuacions i l'impacte que les institucions culturals poden tenir en el context urbà i per extensió, en la imatge de la ciutat.

Habitualment, no existeix una planificació cultural que, a partir d'una estratègia predefinida identifiqui, creï i sobretot gestioni, en un sentit ampli, la comunicació. La conseqüència és l'existència de polítiques sectorials que no aconsegueixen articular una política àmplia, dirigida a tota la ciutat i que hi tingui repercussions visibles. Si es vol aconseguir aquest objectiu cal un salt qualitatiu que amplii la visió actual, excessivament centrada en la pròpia institució (i no en les obres que conté) i que es desenvolupin actuacions pensades en clau de ciutat. Les institucions culturals no poden restar ancorades en missions heretades del passat, sinó que han d'integrar-se en les estratègies de ciutat. En aquest sentit, una de les principals vies a través de les quals els diversos equipaments culturals poden col·laborar amb aquestes estratègies és mitjançant una aposta clara per a l'atracció, principalment de nous públics, de mitjans d'informació i de noves fonts de finançament.

Hem observat que existeix una quasi unanimitat entre les diverses institucions estudiades a considerar que una de les vies per modernitzar el seu discurs és l'aposta per les activitats de caràcter puntual. La situació és similar a la viscuda a escala de ciutats on, des de fa anys, s'està assistint a una competició per adjudicar-se l'organització de grans esdeveniments temporals.

Aquest fet es tradueix en la creació o renovació contínua de les activitats proposades, ja que la novetat atreu visitants, inversors o periodistes. Igualment, implica l'obligació d'adaptar la infraestructura i l'equip de la institució a les necessitats d'una programació puntual més dinàmica que no pas la tradicional. L'elaboració d'aquesta programació ha passat a ser un element de primera importància en el nou rol dels diversos equipaments culturals.

L'esforç, per ell prou lloable, ja demostra la voluntat de les institucions per realitzar accions dinàmiques. Ara bé, el fet que tot sovint s'aposti per activitats repetitives (especialment exposicions temporals), juntament amb l'habitual inexistència d'objectius clars (més enllà de raons artístiques, que no entrarem a analitzar) implica que no sempre les diverses iniciatives es tradueixin en benefici en termes d'imatge per a la institució, i molt menys per a la ciutat. I és que, si bé la política de grans mostres que

segueixen diverses de les institucions estudiades sembla confirmar la seva eficàcia en termes de retorns de públic, d'ingressos, d'imatge en els mitjans de comunicació i de prestigi per a la institució que les realitza, no està demostrat que es pugui afirmar el mateix en termes de sistema museístic o de ciutat.

Massa sovint hem constatat una quasi total desconexió entre les actuacions que un equipament realitza i la ciutat (o àrea) on s'implanta. Les exposicions temporals (per seguir amb el mateix exemple, tot i que es podria fer referència a la majoria d'activitats temporals dels diferents equipaments culturals estudiats) acostumen a tractar temàtiques completament desvinculades del seu entorn, sense que existeixin els mecanismes d'intermediació necessaris per tal que la població local hi tingui un accés fàcil. A més, és habitual que aquestes actuacions tinguin lloc en una única institució. Incloure altres institucions, especialment les més properes, aportaria un ressò més gran a l'activitat. Massa sovint les col·laboracions entre institucions es limiten a agregar activitats preexistents programades de manera independent, sense que existeixi una autèntica suma que generi valor afegit. D'aquesta manera es perd una magnífica oportunitat per reforçar els llaços existents entre ciutat i institucions culturals.

Naturalment, no es pot aspirar a satisfer permanentment tothom, sinó a oferir, mitjançant una programació plantejada en termes de temporada, unes actuacions voluntàriament variades encarades a arribar al major nombre de públics possibles. No només en quantitat, sinó en qualitat (procedència, gènere, edat, estudis o situació laboral). Aquest fet implica, moltes vegades, saber dir que no a alguns projectes i per tant, no poder acontentar determinats sectors per conservar una lògica i una coherència en el projecte.

Les situacions en què això es produeix són ben escasses. És habitual que les diverses institucions acostumin a apostar per un únic públic. El retrat robot podria ser el de persones de 35 anys, classe mitjana-alta i resident a l'aglomeració on s'implanta la institució. L'elecció d'aquest públic no és casual. Les diverses estadístiques de freqüentació dels equipaments culturals mostren com aquest és el públic prioritari de la majoria d'institucions (dal Pozzolo, 2007). Per tant, sovint, el públic prioritari és el públic habitual. No existeix un esforç per arribar a tota la ciutadania. Un element que condiciona les repercussions que es generen en termes de ciutat i ciutadania.

Massa sovint els equipaments culturals actuen únicament sobre la base de l'economia de mercat: el públic és client; la pràctica cultural, consum; l'audiència, mercat; les activitats culturals, són productes i les relacions entre institucions culturals, competència. La màxima aspiració dels centres és aconseguir que les corbes de freqüentació vagin a l'alça, igual que la cobertura mediàtica. Per tant, determinades institucions culturals renuncien voluntàriament a aconseguir uns impactes extensos entre els habitants de les zones on s'implanten i se centren en aquells "clients" més rendibles. D'aquesta manera es perd la possibilitat d'assolir beneficis per al conjunt de

la població, tot i que és innegable que algunes grans xifres (nombre de visitants o autofinançament) en surten reforçades.

Aquesta situació, portada a l'extrem, pot arribar a tenir conseqüències poc desitjables. El paper de les institucions culturals no s'hauria de limitar al de generadors de recursos econòmics a través de la pròpia activitat. És cert que en el camp econòmic s'ha de buscar el màxim efecte multiplicador en el seu entorn, però també s'ha d'aspirar a anar més lluny. I és que si es vol donar prioritat als criteris econòmics és fonamental tenir presents tots els beneficis indirectes que les institucions generen: transformació de l'entorn, augment de la cohesió social o reforç de l'orgull de ciutat, entre altres.

Som conscients que els recursos públics disponibles per endegar aquestes actuacions són limitats, però són poques les institucions estudiades que han situat els recursos econòmics com un factor limitant. Naturalment resten sempre determinades mancances per cobrir (la majoria relacionades amb deficiències lligades a una certa deixadesa en èpoques passades), però no podem parlar de manca de recursos per justificar una aposta exclusiva pel benefici econòmic de les activitats presentades.

Un aspecte diferent és el dels recursos privats. En aquest cas, més que no pas una efectiva lluita entre institucions culturals per captar aquests recursos es tracta d'una lluita causada per l'escàs finançament privat disponible. En aquest camp el rol de la majoria d'equipaments és més aviat passiu, tot limitant-se a una certa gestió de les propostes que arriben des del camp privat, sense entrar en una política activa enfocada a captar ingressos procedents del món privat.

Aquestes dues situacions haurien de fer replantejar determinades polítiques de gestió, conscients o inconscients, d'un cert número d'institucions, que justifiquen la manca de determinades apostes dirigides a la ciutadania basant-se en aspectes econòmics. Hem constatat que l'existència de possibles limitacions pressupostàries no és un condicionant que impedeixi desenvolupar iniciatives enfocades a sectors amplis de la població. En aquest sentit, l'aposta d'un bon nombre d'equipaments culturals permanents francesos per l'obertura cap a nous públics, especialment el més jove (considerat el públic del demà), suposa un avanç important respecte a la situació que es dona en la resta de contextos estudiats.

La situació és lleugerament diferent en el cas dels esdeveniments puntuals. Els principals reptes d'aquestes institucions acostumen a girar entorn a la gestió del post-esdeveniment. Hem observat, entre els casos estudiats, un augment de la preocupació per la gestió futura dels diversos equipaments. Ara bé, aquesta preocupació no acostuma a traduir-se en plans detallats d'usos futurs, sinó en previsions orientatives que no sempre s'adiuen a la realitat, tot generant equipaments infrautilitzats. La millora real de la gestió de les diverses herències dels grans esdeveniments, especialment les

immaterials, hauria de ser considerada una de les prioritats més importants de les ciutats i regions que acullen les celebracions. Sense aquesta millora es corre el risc, important, que un esdeveniment a priori considerat d'èxit acabi generant problemes en la ciutat. Igualment, gràcies a una bona gestió a posteriori, es pot aconseguir que esdeveniments transcorreguts sense unes repercussions especials acabin generant beneficis importants. Per aconseguir-ho és necessari, però, que existeixi una clara voluntat de coordinació entre esdeveniment i ciutat.

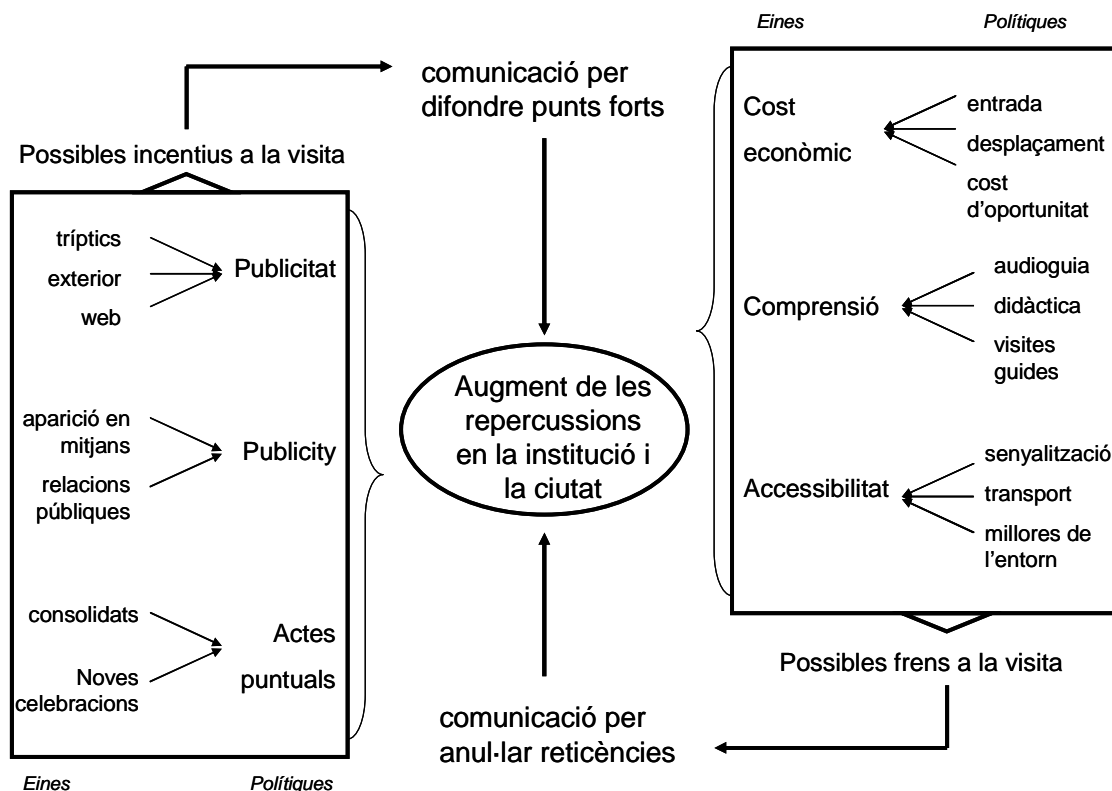
Per tant un context, el de les institucions culturals, on existeix potencial per desenvolupar actuacions innovadores que es tradueixin en beneficis a les ciutats. Ara bé, la presència d'actuacions innovadores acostumen a ser, en l'àmbit estudiat, més aviat escasses. Aquest fet impedeix que les institucions culturals desenvolupin tot el seu potencial i que només assoleixin alguns dels objectius de públics, repercussions i beneficis que serien possibles. Una situació que, en línies generals, es deu a tres aspectes, que analitzarem en els següents apartats: la comunicació que es realitza, les metodologies d'avaluacions dels resultats i les tipologies de col·laboració existents.

8.1.1.- Estratègies de comunicació

En els últims anys, les institucions culturals han entrat, progressivament, en una lògica quasi comercial de seducció de públics, patrocinadors i administracions. Les activitats d'una determinada institució cultural només existeixen per al gran públic des del moment que es comuniquen. En aquest sentit, la majoria de responsables entrevistats reconeixen un augment important de l'atenció donada a les campanyes de comunicació. Exceptuant alguns casos, la pràctica totalitat dels equipaments estudiats tenen, en major o menor mesura, actuacions de comunicació.

La comunicació de les institucions culturals és, però, complexa. No només inclou la definició de les activitats de les diverses institucions, sinó que inclou un seguit d'iniciatives encarades a superar les reticències que el públic potencial pot tenir per visitar una institució.

GRÀFIC 8.1.- TIPUS DE COMUNICACIÓ DE LES INSTITUCIONS



Font: elaboració pròpia

En el present epígraf analitzarem aquests dos aspectes. En la primera part ens centrarem en els instruments per incentivar la visita. En la segona, en les eines per evitar reticències.

Instruments per incentivar la visita

Dins de l'àrea estudiada, els equipaments pioners en l'ús de la comunicació en un sentit ampli van ser els parisencs. El Centre Pompidou, el Louvre o el *Musée d'Orsay* desenvolupen campanyes de comunicació des dels anys noranta. A la resta d'equipaments francesos, a Bèlgica i a Barcelona, la comunicació va iniciar-se entorn l'any 2000, tot i que sovint la dedicació de recursos ha estat més modesta. Únicament hem observat un cert retard a Itàlia, on hem constatat com la implementació d'actuacions de comunicació només s'ha iniciat recentment i especialment gràcies a la iniciativa d'equipaments de titularitat privada o municipal.

Cal destacar, en aquest sentit, el fet que mentre en el cas francès el canvi en la comunicació va produir-se sota l'impuls de la iniciativa dels grans equipaments estatals, en les restants àrees d'estudi van ser els equipaments municipals, i en menor mesura els privats, els qui van liderar el procés. Una situació vàlida per a les institucions de totes les característiques, tot i que, lògicament, la capacitat d'influència de cada una serà diferent en funció dels mitjans destinats, la situació, els continguts o la tradició.

Les estratègies comunicatives que segueix cada institució són enormement variades i són fruit, normalment, de la tradició existent (conseqüència, per la seva banda, de les limitacions heretades). Ara bé, no hem de passar per alt que fins i tot la millor de les campanyes de comunicació serà incapaç d'augmentar el valor intrínsec de la proposta que es promociona. Si el producte no és de qualitat, la comunicació no canviarà aquesta situació. Però també succeeix a la inversa: no necessàriament si el producte és excel·lent la comunicació aconseguirà garantir l'èxit de l'activitat. Poden existir condicionants d'accessibilitat, d'imatge heretada o altres activitats paral·leles que condicionin l'èxit. Malgrat això, sempre sobre la base d'un bon producte, una bona campanya comunicacional ajudarà a consolidar qualsevol iniciativa.

El principal dilema rau en com crear una campanya que afavoreixi alhora els interessos de la institució, del seu públic i de la ciutat on s'implanta. No existeix una única solució, però sí una sèrie de condicionants als quals caldrà estar atent. Així, generalment els diferents equipaments estudiats acostumen a centrar la seva comunicació en la pròpia institució, deixant de banda qualsevol aspecte extern. És més, exceptuant els museus parisencs i uns pocs centres més, que treballen sobretot amb l'objectiu de crear una marca pròpia (per exemple Louvre o Centre Pompidou), la majoria d'institucions únicament promocionen els esdeveniments puntuals que acullen (promoció de l'exposició o activitat concreta). Lògicament, aquesta comunicació també contribueix a crear una marca, però el procés acostuma a ser molt menys efectiu i el resultat per a la institució i per a la ciutat, molt més dèbil.

És cert que de vegades pot ser menys arriscat promocionar l'esdeveniment que no pas les ciutats. En cas d'èxit el propi esdeveniment passa a promocionar la ciutat. En cas de fracàs molt difícilment és culpària la ciutat, si no l'esdeveniment concret. En aquest sentit, generalment es parla de l'èxit de Barcelona '92 o de Sidney 2000 per referir-se als Jocs Olímpics, però es parla del fracàs del Fòrum 2004, del *Millenium Dome* o del post *Italia 61*, i no del fracàs de Barcelona, Londres o Torí respectivament. A més, és habitual que només en cas d'èxit es creïn notícies. Si no s'assoleixen les magnituds previstes, l'esdeveniment no genera notícies positives, però tampoc crea imatges negatives. El mateix es pot aplicar als equipaments permanents i a les seves activitats.

Ara bé, si únicament es promociona l'esdeveniment, els beneficis en termes de ciutat poden ser menors, ja que no s'associarà tota la programació puntual a la imatge de la ciutat. Només si l'esdeveniment puntual s'emmarca dins de la imatge de la ciutat s'aconseguirà una millora general; tant a nivell intern (augment de l'autoestima i del dinamisme), com extern (major reconeixement que comporti un creixement de les inversions, el turisme o l'interès per la ciutat).

Sigui de cara a un objectiu o a un altre, en la majoria de casos les apostes de les diverses institucions culturals de cara a millorar la seva comunicació acostumen a passar per la promoció de les seves activitats, bàsicament a través de tres instruments

que analitzarem tot seguit: la publicitat, la *publicity* i l'organització d'esdeveniments puntuals.

1.- Publicitat. Les accions publicitàries més habituals en els diferents equipaments estudiats són l'ús de tríptics i altre material imprès de distribució gratuïta, la publicitat exterior (metros, autobusos) i el recurs a la pàgina web (element de reforç dels altres canals). Aquests elements suposen una aposta important per a la comunicació, tot i que també generen alguns dubtes. L'aspecte més qüestionable és que no van dirigits a cap segment concret de població. Ara bé, aquest fet també és un dels seus punts forts, ja que ofereix la possibilitat d'arribar, a uns costos relativament accessibles, a un públic ampli, fins i tot amb potencialitat de crear nou públic. El recurs a les restants formes de publicitat de pagament és molt puntual, a excepció de la ràdio, que sí que compta amb certa presència, tot i que minoritària.

En canvi, hem de remarcar que el recurs a elements comunicacionals que ofereixin millors retorns en termes d'imatge, com ara la segmentació del públic al qual es dirigeix la informació (per exemple a través de bases de dades), és escàs. Un element que les diverses institucions haurien de canviar si volen passar a tenir un major control sobre la imatge que generen.

2.- Publicity. Existeix consens a assenyalar que la *publicity* és una bona via per arribar de forma relativament econòmica a un volum important de població. A més, els valors recollits durant la recerca apunten que és una estratègia cada cop més utilitzada pels diversos equipaments. El prestigi de què gaudeixen els mitjans de comunicació, unit al cost limitat que suposa la gestió d'aquestes accions, en seria la clau.

La principal contrapartida d'aquest fet és que, per tal que l'estratègia sigui plenament efectiva, abans cal crear un esdeveniment rellevant. És molt difícil que els mitjans de comunicació apostin de forma decidida per l'activitat habitual o un esdeveniment amb un perfil comunicatiu baix. Aquesta situació té diverses contrapartides. En primer lloc, afavoreix el gegantisme. Una ciutat que organitza un concert per dia durant tot un any, molt difícilment cridarà l'atenció dels mitjans de comunicació. Una ciutat que amb el mateix pressupost fa 365 concerts en un dia, sortirà a tots els mitjans.

En segon lloc, no existeix cap garantia d'èxit de la iniciativa. Els impactes variaran enormement en cada situació, en funció d'elements diversos com la pròpia capacitat de les institucions per generar notícies, l'existència de mitjans de comunicació importants amb seu a la pròpia ciutat o les altres notícies, previstes o imprevistes, aparegudes aquell dia, que poden fer ombra o eliminar la possible aparició de la institució (tot i que puntualment també la poden reforçar).

Igualment, es corre el perill que es produeixi un conflicte d'interessos entre els programadors dels diferents espais i els responsables de la comunicació. Així, si

només es pensa la programació en funció de les repercussions que tindrà en els mitjans de comunicació, es poden deixar de realitzar certes activitats que tot i no assolir un ressò important, poden ser rellevants per al conjunt de la institució.

Per últim, també s'ha de tenir present que l'augment de l'atenció cap als mitjans de comunicació ha generat, en contrapartida, una certa competència per aconseguir-hi un lloc destacat. Habitualment són els centres ja consolidats els qui obtenen unes posicions més avantatjoses. Es limiten així les possibilitats per a les institucions més modestes i es perd, en conseqüència, part de l'efectivitat de l'instrument. Aquest fet es pot evitar, almenys en part, gràcies a la creació de xarxes de diàleg (com per exemple la torinesa *i-cultura*) que permetin evitar la sobreposició d'actes en un mateix dia o afavorir presentacions conjuntes entre equipaments, de manera que cada institució pugui aconseguir el seu propi espai en els mitjans de comunicació.

Ara bé, cal tenir present que els mitjans de comunicació, per molt massius que siguin, únicament arriben a un determinat públic. A tall d'exemple podem citar que es considera que si bé la premsa nacional aporta una millora de la imatge i del coneixement general de la institució, no suposa directament un augment de les visites de la població local. Aquest fet sí que s'aconsegueix amb aparicions en mitjans més vinculats al territori. Per tant, es pot donar el cas, en funció de les apostes realitzades, que la comunicació d'una institució no arribi a sectors sencers de públic potencial. Un element que s'hauria de tenir present evitant, així, apostes exclusives i buscant actuacions comunicatives més àmplies.

3.- Recurs a actes de durada puntual. En els últims anys ha augmentat la tendència a organitzar grans esdeveniments, exposicions o anys temàtics. A partir de l'èxit de Barcelona '92 i del reconeixement de l'anomenat "model Barcelona", existeix una certa voluntat per part de diverses ciutats a aspirar a la celebració d'un gran esdeveniment, sense que la seva temàtica sigui un element determinant. Com ja hem comentat, són diverses les ciutats que han iniciat el procés de candidatura a una determinada celebració i que han acabat organitzant un esdeveniment completament diferent: Torí es presentava a l'Exposició Universal de 2015 i ha acabat organitzant els 150 anys de la Unitat d'Itàlia o Lille, que aspirava als Jocs Olímpics del 2004 i es va conformar amb la Capital Europea de la Cultura, el mateix any. La voluntat d'acollir grans actes també s'ha experimentat a escala d'equipaments culturals, on el nombre d'activitats temporals ha augmentat enormement en els últims anys.

Aquesta situació ha comportat que els esdeveniments tradicionals resultin insuficients per satisfer les aspiracions existents i ha afavorit la creació de nous esdeveniments. El Fòrum Universal de les Cultures n'és un exemple, però no l'únic; Lille 3000, la *World Design Capital* o la celebració dels 150 anys de la Unitat d'Itàlia a Torí estarien en aquesta línia. Igualment, la proliferació de grans exposicions temporals en els

diferents museus o l'aposta pels diversos cicles de conferències de múltiples equipaments, també s'haurien d'entendre en aquest context.

De la mateixa manera hauríem d'incloure aquí les exposicions, o les més habituals cessions de peces entre equipaments. Aquesta iniciativa acostuma a ser mencionada pels diversos centres estudiats com la principal estratègia de promoció fora de la regió on la institució té la seva seu. Ara bé, l'experiència mostra com les repercussions que aquestes activitats tenen per a la imatge de la institució prestatària és extremadament limitada, quasi nul·la. Molts cops fins i tot el nom de l'equipament que ha organitzat l'exposició passa completament desapercbut, quan no és directament obviat. Per aquest motiu, tot i l'interès de la iniciativa, no es pot pretendre que es transformi en un element de difusió de la institució, ja que habitualment no s'assoleix aquest objectiu.

Ara bé, en línies generals, malgrat aquest augment en el nombre de celebracions, les tipologies acostumen a ser sovint similars, predominant la repetició de patrons i temàtiques per sobre de la innovació. A més, l'augment del número d'activitats ha fet perdre part de l'excepcionalitat que caracteritzava les celebracions i centres. En aquest sentit, tot i que l'existència permanent d'una possible competència entre institucions no està clara, tot sembla indicar que esporàdicament, especialment en contextos caracteritzats per una abundant oferta (per exemple el parisenc), sí que es pot donar aquesta situació. Per tant, si l'augment del nombre d'institucions culturals que acullen les ciutats persisteix, es corre el perill que la competència entre institucions esdevingui cada cop més visible, fins al punt de poder arribar a ser perjudicial per als interessos de la ciutat.

Instruments per evitar reticències a la visita

Un altre element de la comunicació dels diferents equipaments que cal tenir present és la reticència que la visita a un d'aquests espais pot generar entre determinades franges de població. No serveix de res promocionar una institució si no existeixen les bases perquè aquells que s'aspira a atreure puguin visitar-la.

Per aquest motiu, no totes les estratègies de promoció han de centrar-se en idèntics segments de públic. En aquest sentit és fonamental diferenciar entre no-públic i no-visitant. El no-públic ho és per la impossibilitat (econòmica, de temps lliure, de mitjà de transport o de coneixements) d'accedir a un equipament. El no-visitant, en canvi, és públic potencial, és a dir, que té els mitjans, els coneixements i el temps per visitar l'equipament, però voluntàriament, per determinades raons (normalment manca d'interès per l'activitat proposada) decideix no realitzar la visita. Per tant, són dos termes que fan referència a públics completament diversos, que precisaran d'actuacions diferents.

La majoria d'actuacions que porten a terme els diversos centres, dirigides a aquests dos públics, es poden resumir en tres aspectes: actuacions encaminades a evitar el possible efecte barrera lligat a costos econòmics, la creació de facilitats per comprendre el discurs i la millora en l'accessibilitat.

1.- Cost econòmic de la visita. Massa sovint el debat entorn al cost econòmic de la visita es limita al mer cost monetari de l'entrada a l'equipament (gratuïtat o pagament). Es deixa de banda qualsevol referència a altres costos, com el de recopilar informació, de desplaçar-se o del cost d'oportunitat lligat a la visita i a la posterior justificació i explicació de l'experiència viscuda.

El debat entorn al preu és una discussió important. De fet, el preu d'entrada és el cost més visible de la visita. Ara bé, en realitat és una petita part del total. Per aquest motiu es considera que el pagament d'entrada per accedir a una institució difícilment serà una barrera a la visita, igual com tampoc la gratuïtat permanent serà, per ella mateixa, un incentiu.

En línies generals es considera que la gratuïtat puntual és la més beneficiosa per als diferents equipaments culturals, sempre que sigui difosa de manera àmplia i amb suficient antelació. De fet, hem pogut constatar com la majoria d'institucions estudiades consideren aquesta modalitat d'accés com l'única que, pel seu caràcter excepcional, ajuda realment a atreure nous visitants. A més la gratuïtat puntual permet continuar obtenint recursos per la venda d'entrades, que si bé són limitats, resulten importants per desenvolupar determinades accions.

Ara bé, hem comprovat que en la majoria d'equipaments (amb algunes notables excepcions novament en el cas francès), la fixació dels preus obeeix més a decisions polítiques que no pas a estudis concrets que aconsellin un determinat preu. És més, es pot donar fins i tot el cas que per alguna institució els costos derivats de cobrar entrada siguin superiors als beneficis obtinguts. Una racionalització de les polítiques tarifàries dels diversos centres seria beneficiosa, ja que permetria assolir nous visitants, sense uns costos econòmics importants.

En referència a la resta dels aspectes relacionats amb el cost total de la visita, malauradament encara és poc habitual que siguin motiu de reflexió real per part de la majoria de les institucions estudiades. És cert, però, que el marge de maniobra de les institucions acostuma a ser escàs. Ara bé, és indubtable que els diversos equipaments poden realitzar determinades actuacions que facin disminuir el cost de la visita i reforcin, així, la seva imatge. Una situació que seria desitjable que s'implantés.

2.- Costos lligats a la comprensió dels continguts. La comprensió dels continguts de les institucions és, tot sovint, una barrera per a una determinada part de la població;

si no es comprèn el seu objecte d'activitat, difícilment s'accedirà a la institució. Per tant, facilitar aquesta comprensió serà fonamental per evitar reticències a les visites.

No obstant això, hem observat com la conscienciació respecte a aquest problema és escassa entre les institucions estudiades. Únicament els equipaments dedicats a l'art contemporani presenten certa preocupació per aquest aspecte (visites guiades, audioguies o cert esforç de didàctica). Entre la majoria dels altres equipaments, tot i algunes excepcions, existeix un cert convenciment en considerar que aquestes actuacions únicament són necessàries quan van dirigides a un públic infantil.

Aquesta situació impedeix que una part de la població, sovint important, es planteji l'accedir o no als diversos equipaments, ja que en té una visió negativa (sovint heretada, curiosament, de visites realitzades en l'etapa escolar). És cert que és difícil aconseguir que persones reticents a la visita accedeixin a un equipament, i que calen accions a llarg termini i amb recursos generosos. Ara bé, aquesta és l'única manera efectiva d'aconseguir que els centres ampliïn la seva base social i que arribin a una part més àmplia de la ciutadania. Només així s'aconseguirà crear una imatge homogènia, que tots els ciutadans sentin com a seva i que afavoreixi un sentiment positiu de ciutat.

Tota imatge generada que no tingui present aquesta voluntat d'arribar al conjunt de la població serà una imatge fragmentada, no necessàriament compartida pel conjunt dels habitants i que, com a tal, podrà mostrar-se contraproductiu i afectar els objectius marcats per la ciutat. Per tant, la realització d'accions dirigides a millorar la compressió dels continguts dels centres serà fonamental per tal d'assolir una imatge extensiva, unitària i efectiva, tant de la pròpia institució, com del territori on s'inscriu.

3.- Accessibilitat a la institució. Un tercer element comunicatiu que els diferents equipaments culturals haurien de tenir present és l'accessibilitat al propi centre. S'ha constatat una certa tendència entre els diferents equipaments estudiats (amb excepció de la majoria dels italians) a desentendre's d'aquest aspecte, ja que es considera que no són de la seva competència. Aquest fet no suposa que no es puguin fer gestions amb les autoritats municipals del transport per millorar l'accessibilitat. Ara bé, a diferència dels dos aspectes anteriors, són poques les institucions estudiades que prenen la iniciativa en aquest camp.

Existeix, encara, una reticència a veure l'accessibilitat com un camp de la comunicació en el qual les institucions culturals han de treballar. Aquesta reticència és menor pel que fa a la senyalització externa, però són pocs els equipaments estudiats que treballen en termes d'accessibilitat a escala urbana i encara menys els qui ho fan a escala interurbana. Ara bé, aquesta és una àrea fonamental per millorar la comunicació de les institucions, ja que sense una bona accessibilitat, els beneficis que s'han aconseguit en les altres àrees queden en entredit.

Arribats a aquest punt podem concloure, en línies generals, que no tot s'hi val en el camp de la comunicació. Cal buscar una acció innovadora, coherent, amb una efectiva coordinació entre agents i que tingui present la pròpia realitat de la institució, en continguts i estratègies, per tal que les iniciatives realitzades puguin ser considerades un èxit.

Massa sovint la comunicació se centralitza, de forma exclusiva, en la pròpia institució, deixant de banda qualsevol menció al context on es localitza l'equipament. D'aquesta manera, uns equipaments que a priori haurien de respondre a una necessitat del conjunt de la població acaben satisfent únicament les seves pròpies aspiracions. És a dir, només acompleixen les expectatives d'un sector limitat de la ciutadania.

La majoria d'equipaments estudiats no solen preocupar-se de generar una imatge vàlida per al conjunt de la ciutat; tot i la importància que això té en els discursos oficials, molt difícilment existeix una translació d'aquest fet a l'actuació efectiva. Els diversos equipaments culturals acostumen a focalitzar la seva actuació en els objectius més relacionats amb la pròpia activitat i deixen de banda qualsevol possible impacte que es pugui generar fora dels seus murs. Es perd, així, la possibilitat d'un efecte multiplicador, beneficiós per al conjunt de la ciutadania. Un fet especialment greu en la iniciativa pública, ja que es desisteix d'arribar a tota la població, però també en el cas de la iniciativa privada, que veu com les inversions realitzades no assoleixen un ús òptim.

Igualment es pot criticar el fet que, excepte en casos molt puntuals, la majoria de campanyes estudiades acostumen a difondre una imatge orientada excessivament cap al producte (allò que s'ofereix) i poc orientada al mercat (allò que el públic vol). Una orientació cap al mercat ajudaria a millorar la difusió i l'adaptació de les accions, amb la conseqüent captació de nous públics i un augment de la base sobre la qual els diversos equipaments podrien desenvolupar les seves activitats. D'aquesta manera també milloraria la capacitat de les institucions cultural d'actuar com a elements cohesionadors de la ciutat, representatius de tot el conjunt i capaços de projectar una imatge forta.

Ara bé, per poder tenir present aquests elements s'ha de partir de la base que si bé les institucions segmenten els públics al qual dirigeixen la seva comunicació, el públic també segmenta les institucions en funció del seu interès. Aquest és un interessant doble joc on, normalment, només es té present la primera part. La visió del públic també és molt important, ja que un centre o esdeveniment encasellat en una determinada visió tindrà moltes dificultats per arribar al conjunt de la població. Així, la gran pregunta que es fan la majoria d'institucions estudiades és com mesurar realment l'èxit i quin és el retorn real de les inversions realitzades en promoció. Aquest aspecte és el que tractarem en el següent apartat.

8.1.2.- Avaluacions dels resultats

Guerzoni i Troilo (2001) afirmaven, després d'un exhaustiu treball d'anàlisi bibliogràfica, que, a nivell teòric, el màrqueting de les diverses institucions culturals ha evolucionant enormement en les quatre últimes dècades. Concretament, als anys setanta, s'entenia per màrqueting de les institucions culturals el fet de realitzar enquestes i analitzar la composició del públic. Als anys vuitanta, el camp es va ampliar cap a l'estudi del preu i la comunicació. Durant els noranta, ho va fer amb l'aposta per la recollida d'informació de fons i a partir del canvi de segle, es va passar a incloure totes les activitats del màrqueting estratègic (bàsicament planificació i execució de la comunicació).

Aquest canvi en el tractament teòric dels aspectes relacionats amb el màrqueting de les institucions culturals no sempre ha anat acompanyat de l'evolució de les pràctiques. Actualment, molts centres encara continuen realitzant actuacions més pròpies dels anys seixanta que no pas de l'actualitat.

En aquests moments la falta d'instruments clars d'avaluació porta a què sovint les justificacions utilitzades per posar en marxa una campanya siguin poc convincents, tant per al polític com per al ciutadà. Un fet que condiciona els resultats finals. Malgrat això, els arguments per justificar les apostes pel màrqueting urbà són reals i van des de la captació de visitants, habitants i recursos econòmics a l'acceleració dels canvis estructurals, tot passant per la innovació, la internacionalització o la millora de la qualitat de vida.

En aquest sentit, la dura realitat és que, actualment, els instruments d'avaluació dels diferents centres són sovint extremadament limitats, fragmentaris o fins i tot completament inexistents. Aquesta carència no deixa de ser un problema de comunicació associat als diferents projectes, tot i que molts cops no es percebi com a tal. Sense instruments d'avaluació, les actuacions només es mouen sobre la base de la intuïció i sovint només contribueixen a consumir uns recursos econòmics important amb uns resultats testimonials. En aquest sentit és molt significatiu que no existeixi en les diverses institucions estudiades cap avaluació que quantifiqui els retorns que generen les diverses activitats promocionals.

Entrant en detall, la situació actual és podria resumir afirmant que existeix una diferència clara entre la voluntat de tirar endavant certs processos i la seva efectiva execució. Són diversos els centres que reconeixen la necessitat d'aquest tipus d'enquestes i que aspiren a disposar-ne. Ara bé, són una minoria els qui realment aconsegueixen informació qualitativa útil per a les seves actuacions.

Així, existeixen diferències importants en termes de resultats de les avaluacions, bàsicament en funció de qui és el responsable de desenvolupar-la (el propi centre o

organismes superiors) i el públic al qual es dirigeix la recerca. Si l'estudi l'encarrega algun organisme tutor (ministeri, ajuntament o xarxes d'institucions), les dades obtingudes tendiran a ser més generals, ja que normalment abarquen diversos centres, però com a contrapartida s'obté la possibilitat de comparar-ne els resultats. En canvi, si els estudis estan encarregats per la pròpia institució, els resultats podran estudiar aspectes més concrets de la gestió, tot i que les dades difícilment seran comparables amb altres centres.

A continuació presentarem les quatre tipologies principals d'avaluació dels resultats que hem observat entre les institucions estudiades. Ho farem posant una especial atenció en els avantatges que les institucions poden extreure'n del seu ús. Concretament ens referirem als estudis de públic, els reculls de premsa, les anàlisis de caire econòmic i els documents associats a la preparació de diverses eines de planificació.

1.- Estudis de públic. Els estudis de públic de les institucions analitzades tendeixen a ser de dues tipologies: estudis d'audiència i de participació. Els estudis d'audiències són relativament barats i fàcils de fer. Consisteixen a difondre un qüestionari entre el públic d'un determinat acte cultural. Els resultats s'expressen en percentatges i donen un perfil, amb major o menor grau de detall, de l'audiència d'un determinat equipament. No aporten, però, informació sobre el comportament de la població, ja que només se centren en qui ja és usuari de la institució. Per aconseguir informació més àmplia és necessària una recerca que tingui present el conjunt de la població: els estudis de participació. Hem comprovat que aquests estudis són, segurament perquè són més cars, molt poc habituals. Curiosament, però, també hem observat que no són els centres més actius en la realització d'estudis d'audiència els qui porten a terme estudis de participació, sinó que la situació és extremadament variable.

Tot i aquestes diferències en els processos, la principal constatació és que els estudis de la majoria d'institucions únicament aporten informació fragmentada, tant en continguts com en periodicitat. Aquest darrer aspecte és especialment problemàtic, ja que els resultats dels estudis acostumen a transformar-se en meres fotografies d'una situació puntual. La impossibilitat de comparar els resultats amb altres estudis, ja sigui per la seva inexistència o perquè fan referència a contextos no comparables, suposa un problema important. Concretament, impedeix de realitzar evolucions, comprovar l'impacte de les mesures preses o veure el grau d'èxit que determinades actuacions puntuals hagin pogut tenir. Ara bé, s'ha de reconèixer que l'existència d'aquestes dades, tot i les seves imperfeccions, és ja un punt a favor de les institucions que en disposen. Tot i no ser perfectes, els resultats poden servir per tenir una idea aproximada de determinats aspectes, ajudar a millorar la pròpia comunicació i contribuir a establir prioritats en les activitats organitzades. Malgrat tot, resten lluny de poder aportar tota la informació necessària per una comunicació de primer ordre.

De fet, dels cinquanta-set equipaments estudiats per als quals disposem de dades, a principis de 2007 únicament cinc d'ells disposaven d'eines d'avaluació continuada. Es tracta, a més, d'equipaments de característiques similars: grans equipaments estatals francesos, situats a París i amb un grau d'autonomia relativament elevat (*Cité des Sciences et de l'Industrie*, Centre Pompidou, Louvre, *Musée Guimet* i Parc de la Villette). Menció especial mereix el sistema de seguiment del públic del Louvre, que inclou un simulador, pioner en l'aplicació a un museu, que permet realitzar a partir de les dades recopilades durant dotze anys d'enquestes, projeccions sobre l'impacte que determinades actuacions poden suposar per al públic del museu. Una mostra de les possibilitats d'innovar que existeixen en aquest camp.

2.- Reculls de premsa. La importància de l'estudi de la premsa resideix en què permet analitzar la imatge que projecta l'esdeveniment; sobretot la imatge que arriba a aquells que no l'han visitat. Per tant, l'actual ús de la premsa, igual que el d'altres mitjans de comunicació, no tindria com objectiu fonamental atreure públic, sinó controlar la difusió d'una determinada idea associada a l'equipament i per extensió, a la ciutat.

Tot i tenir encara un pes menor al dels estudis de públics, l'estudi de les repercussions que es generen en els mitjans de comunicació ha anat adquirint, en els últims anys, un rol cada cop més important. Malgrat aquest fet, el recurs a la premsa com a instrument d'avaluació es troba actualment limitat a la mera compilació de les notícies aparegudes, en vistes a la seva lectura per part d'algun directiu de la institució. Rarament es realitza una explotació estadística de les notícies i no tenim constància que cap de les institucions estudiades hagués portat a terme un estudi qualitatiu. Per tant, es tracta d'una àrea on les potencialitats d'extracció d'informació són importants, tot i que encara no es disposa d'una metodologia unànimement reconeguda.

3.- Anàlisi d'aspectes econòmics. Novament, aquest és un camp on el número d'estudis realitzats per les pròpies institucions és escàs. A més, la majoria dels pocs estudis existents acostumen a fer referència a esdeveniments puntuals acabats de clausurar. La presentació dels resultats de les possibles repercussions d'una celebració just en el moment de la seva finalització pot ser considerada la pitjor de les opcions. D'una banda, no permet recopilar quin és l'impacte total de l'esdeveniment a llarg termini, sinó que únicament recull aquells impactes més a curt termini. Per tant, és impossible establir quines de les accions empreses generarà retorns purament temporals i quins seran permanents en el temps. D'altra banda, tampoc dona als organitzadors de l'esdeveniment eines, certament imperfectes, però útils durant la celebració per corregir determinats aspectes del seu desenvolupament. Per tant, massa sovint els estudis aporten dades interessants, però sense possibilitat d'aplicació real. Es perd, així, part de la utilitat potencial de l'indicador.

La situació és pitjor en els equipaments permanents. Actualment, només un nombre molt limitat de centres disposen de dades relatives al propi impacte. És més, habitualment les dades fan referència específicament a l'activitat de la institució, deixant de banda qualsevol referència a l'efecte multiplicador que es pugui generar sobre la ciutat. Per tant, aquests estudis aporten una informació valuosa, però extremadament limitada.

En línies generals, tant en esdeveniments puntuals com en institucions permanents, un altre aspecte criticable, amb repercussions directes en la qualitat dels estudis econòmics, és la poca transparència dels pressupostos de les institucions, especialment de les de titularitat pública. Són molt poques les institucions que difonen lliurement el seu pressupost. El més habitual és que les dades econòmiques o bé no es difonguin, o bé només apareguin de forma generalista i fragmentada en les memòries d'activitat. Aquest fet impedeix analitzar en detall els impactes econòmics i de retruc, condiciona els resultats obtinguts.

És més, la tendència constatada en els diferents equipaments culturals estudiats és a la desaparició dels temes de caire econòmic del seu discurs comunicacional. Durant els anys noranta un dels justificants de la inversió en equipaments era la de ser motors econòmics d'una zona. Actualment, la comprovació que habitualment les ambicions havien estat superiors als resultats efectius, així com la incorporació de nous temes en els discursos associats a la cultura –aspecte per ell mateix positiu–, han suposat la quasi desaparició de les referències de caire econòmic. Un fet criticable, ja que habitualment es tracta d'inversions públiques importants, que precisarien una certa justificació transparent davant dels ciutadans.

4.- Documents associats a la preparació de diverses eines de planificació.

L'aparició de noves eines de planificació, especialment plans estratègics i agendes 21, ha generat un nou instrument d'avaluació: els documents associats a la planificació. Aquestes eines tenen la particularitat de desenvolupar-se a través de la participació del màxim nombre d'agents possibles. Un element que dóna als documents el seu valor com a instrument avaluador.

La participació de diversos agents ofereix la possibilitat de tenir un cert coneixement de la situació subjectiva d'un determinat territori, fet que suposa la possibilitat de conèixer situacions que escaparien a altres processos. A més, especialment la planificació estratègica, té també l'avantatge d'estar permanentment en reelaboració, tot oferint una continuïtat i adaptació molt interessants des del punt de vista de l'avaluació. Per tant, malgrat que són poques les ciutats que han tirat endavant amb èxit aquests processos, existeix potencial per utilitzar-los com a font qualitativa important. No tant de manera articulada, però sí de manera informal, sempre que les institucions culturals participin activament en aquests processos.

Per tant, a tall de resum general respecte els instruments d'avaluació dels resultats, podem concloure que, malgrat algunes excepcions, el coneixement de les repercussions que genera una determinada institució acostuma a ser, en aquest moment, bastant superficial. Una situació que no ve causada, precisament, per la manca de metodologies d'avaluació, sinó pel desinterès en aplicar-les. Tot i que puntualment, especialment en l'explotació dels reculls de premsa i les avaluacions econòmiques, existeixen problemes d'aplicació, l'experiència de determinats equipaments, de manera destacada del context francès, permeten concloure que, en gran mesura, existeixen els mecanismes necessaris per conèixer amb relativa precisió els impactes que generen les diferents institucions culturals.

Un altre problema observat és que en la majoria de casos, quan les institucions estudiades disposen d'estudis, aquests acostumen a ser de caràcter puntual. Una situació que no garanteix un coneixement efectiu de les repercussions. L'avaluació dels impactes d'un determinat equipament no es pot enfocar com una actuació puntual. És necessària una acció àmplia i a llarg termini que permeti obtenir sèries de dades a través de les quals constatar els impactes reals de les accions.

També serà necessari, a l'hora de realitzar possibles estudis, elegir amb cura les temàtiques que es tractaran. En alguns casos, determinades veus crítiques afirmen que un excés d'estudis sobre impactes de tot tipus poden fer perdre de vista els objectius bàsics de partida (Seaman, 2000, p. 268). Igualment hi ha qui critica la pura transformació de les polítiques culturals en mitjans de determinades finalitats econòmiques, en detriment de les aspiracions culturals (Garcia, 2002). Aquests són dos aspectes a tenir presents en l'elaboració d'estudis d'impacte dels diversos esdeveniments culturals. Ara bé, tot i ser una crítica que no cal descurar, sembla més enfocada al context anglosaxó (on els estudis estan molt més desenvolupats i són molt més freqüents) que no pas a l'àrea que hem estudiat, amb menys tradició al darrera i una presència d'estudis molt més escassa.

Malgrat aquesta constatació, la situació observada ens porta a considerar que el coneixement que les institucions estudiades tenen dels impactes que generen acostumen a ser quasi testimonials i generalment basats en estudis realitzats des de la comunitat universitària. Amb tot, s'observa una progressiva voluntat de millora, la qual cosa fa ser mínimament optimista de cara al futur. Ara bé, perquè aquests esforços per definir i calcular els impactes de determinades polítiques culturals siguin realment efectius cal que vagin seguits d'una millora de la recopilació de dades, així com de l'aplicació de les recomanacions que se n'extreuen. Sense aquestes mesures, molt difícilment s'optimitzaran les potencialitats dels mètodes avaluadors i es condicionarà la presa de decisions més que a dades reals, a elements de caràcter intuïtiu. Una situació que hauria de fer reflexionar totes aquelles institucions que actualment no disposen d'instruments d'avaluació.

8.1.3.- Processos de col·laboració i competència

La percepció de col·laboració o competència varia enormement en funció de les característiques de la institució. Així, els responsables dels esdeveniments puntuals estudiats afirmen no sentir una autèntica competència, ja que per les seves característiques gaudeixen d'una major exclusivitat. El mateix es pot afirmar en el cas dels equipaments permanents, on dels quaranta-quatre centres per als quals es disposava de dades en aquest camp, únicament el *Musée du Moyen Âge* i el cas especial del semidesmantellat *Musée de l'Homme*, admetien una possible competència en les col·leccions permanents. La principal raó esgrimida per justificar aquest fet acostuma a ser la "especificitat" de cada centre, que garantiria, per ella mateixa, una afluència mínima als diversos equipaments. Ara bé, aquesta afirmació pressuposa que els equipaments només aspirin a atreure el públic o patrocinadors interessats en la temàtica de l'equipament. En conseqüència, les actuacions dels diversos equipaments estarien obviant voluntàriament la resta de tipologies de públic.

Una possible estratègia per evitar aquesta restricció dels públics seria un reforç de la col·laboració entre equipaments permanents. Així s'aconseguiria arribar a un públic divers, en part nou, al mateix temps que s'ampliaria l'impacte de l'equipament. De fet, hem observat com, tímidament, ja es donen processos d'agregació de determinats aspectes de l'oferta amb l'objectiu de generar una imatge forta, que faci front a altres imatges rivals.

Malgrat la inexistència d'estudis que ho quantifiquin, de la nostra recerca es desprèn que la col·laboració entre institucions produeix una sèrie d'externalitats positives importants, entre les més visibles de les quals figuren l'augment de l'oferta disponible, l'estalvi de temps per al visitant (al mateix temps que augmenta les seves despeses indirectes) o les economies d'escala en aspectes com la publicitat, la dotació de serveis culturals o la programació d'esdeveniments. Aquest estalvi pot afavorir la creació de noves iniciatives, que beneficiaran la imatge de les institucions.

Ara bé, a desgrat d'un discurs oficial encaminat a potenciar la col·laboració amb altres institucions, en la recerca realitzada hem observat ben poques col·laboracions fructíferes, especialment de llarga durada. Això, però, no implica manca de contactes entre institucions. Normalment les relacions existeixen i fins i tot es poden considerar freqüents. Ara bé, generalment es tracta de col·laboracions superficials i merament puntuals.

Entrant en detall, en el cas dels esdeveniments puntuals únicament en aquells de nova creació podem parlar de col·laboració efectiva. Esdeveniments com el Fòrum Universal de les Cultures o els diversos anys temàtics basen el seu programa en actes que tenen lloc en equipaments permanents (exposicions, concerts, conferències). Un element a favor d'aquest comportament és l'experiència i estructura que tenen aquests

equipaments, fet que beneficia l'esdeveniment. En contra hi ha la dificultat per trobar un tema aglutinador suficientment tancat perquè el públic percebi els diferents actes com un únic, i no com la unió d'actes ja programats habitualment.

Els diversos ritmes amb què es tanca la programació temporal dels equipaments permanents (tres o quatre anys d'antelació) i dels esdeveniments puntuals (un o dos anys) sovint són massa diversos com per plantejar col·laboracions efectives. Això comporta que, generalment, les col·laboracions estudiades on participaven grans esdeveniments puntuals hagin acabat en un relatiu fracàs. Seria convenient, doncs, crear nous instruments, i sobretot noves consciències que permetessin desenvolupar, de forma efectiva, les relacions existents, ja que els beneficis que poden aportar (aprenentatge, intercanvi d'experiències, reforç del treball en comú o projecció), són importants.

En canvi, en les activitats temporals dels equipaments permanents (en els quals catorze dels quaranta-quatre equipaments pels quals disposem de dades reconeixien que existia una certa competència), les estratègies de col·laboració acostumen a ser-hi més presents. Aquesta situació es deuria, amb tota probabilitat, a què els equipaments permanents són les institucions més nombroses i les que poden tenir, pel seu grau d'autonomia i grandària, una major agilitat. Ara bé, no hem observat cap patró de comportament que justifiqui l'existència de col·laboracions en un determinat equipament, més enllà de les pròpies voluntats dels equips directius de cada centre.

Per tant, en línies generals, de la nostra recerca es desprèn que la percepció que tenen els responsables de les institucions permanents de col·laboració entre elles és molt més important que no pas la de competència. De fet, tots els centres estudiats afirmaven tenir algun tipus de col·laboració, mentre només el 68% deien percebre una amenaça externa per a les seves activitats. Curiosament, sis dels catorze centres que no percebien amenaces es trobaven a Torí, amb una sobrerepresentació important. Una xifra que es deuria als bons instruments d'intercanvi d'experiències existents a la ciutat, però també a la manca d'activitats puntuals susceptibles de ser un camp de competència per a altres equipaments.

Ara bé, hem pogut comprovar que igual com es donava en els esdeveniments puntuals, existeix una important diferència entre la percepció sobre el grau de col·laboració dels equipaments permanents i la realitat. De fet, aquesta percepció és superior a la realment existent. Els tipus de col·laboracions són molt diversos i inclouen equipaments culturals de totes les temàtiques, pressupostos i grandària: bitllets conjunts, col·laboració en aspectes concrets com la promoció, l'àrea educativa o l'intercanvi de metodologies, entre altres. Tot i això, en la gran majoria de casos (trenta-dues de les cinquanta-sis estratègies de col·laboració detectades) la col·laboració entre esdeveniments no anava més enllà del mer intercanvi puntual de

peces amb motiu d'una exposició temporal. És cert que també existeixen relacions de llarga durada, però acostumen a ser escasses.

Aquest fet és criticable ja que a través de la recerca hem constatat que sovint són les col·laboracions permanents, i no pas un nombre elevat de col·laboracions puntuals, les actuacions que aporten uns beneficis més importants als diferents equipaments. Una constatació que hauria d'encoratjar la multiplicació de convenis, especialment entre aquells equipaments que actualment no en disposen, que són més 60% dels centres estudiats.

Igualment a nivell de col·laboració, hem observat entre les diverses institucions estudiades una aposta pel treball en xarxa, tot i que els resultats finals són variats. Així, trobem des de les xarxes merament protocol·làries, sense cap tipus d'impacte, fins a aquelles que aconsegueixen establir col·laboracions extenses i efectives entre tots els seus membres. Una variabilitat que demostra el potencial d'aquesta col·laboració, però que també apunta algunes de les seves principals debilitats.

En línies generals, la col·laboració entre institucions és l'única sortida que tenen alguns equipaments per portar a terme determinades accions. Així, si bé no és fàcil que una institució tingui la capacitat d'influir sobre el conjunt de la ciutat, l'objectiu és possible (tot i que poc probable donades les necessitats pressupostàries i de personal que una missió com aquesta necessitaria). En canvi, quan es tracta de fer front a una oferta com l'oci, dispersa però potent, i d'arribar a mercats que no són els propis, especialment els internacionals, la col·laboració entre institucions és l'única via possible. Cap institució podrà afrontar sola aquests reptes. En aquest sentit podem considerar l'àmbit de la nostra recerca, la ciutat, com el que ofereix majors possibilitats. La proximitat entre institucions hi és més present i pot facilitar l'aparició de col·laboracions fructíferes, una lectura del conjunt (facilitats de promoció) i un debat més fructífer.

La persistència de la majoria d'institucions estudiades a continuar treballant soles comporta dificultats, especialment pel que fa a la limitació de la seva capacitat d'impacte i la consegüent pèrdua d'oportunitats. Per aquests motius seria aconsellable una millora efectiva de les seves estratègies de col·laboració, tant dels esdeveniments puntuals com dels equipaments permanents. Aquesta millora repercutiria positivament en la gestió interna de les diverses institucions, així com en la seva imatge externa. Suposaria, especialment, una millora important en la capacitat d'atracció de públic i en conseqüència, de la possibilitat, per a les institucions, d'exercir un paper actiu en la imatge de la ciutat.

8.2.- LA IMPORTÀNCIA DE LES POLÍTIQUES CULTURALS

Després d'analitzar les principals constatacions realitzades a partir de l'anàlisi dels casos d'estudi, és el moment de centrar-nos en aquells aspectes que ofereixen una perspectiva més teòrica.

Concretament, en el present capítol avaluarem quatre apartats. En primer lloc ens centrarem en una proposta de classificació dels esdeveniments culturals, tot tenint present diversos aspectes, tant teòrics com pràctics, recopilats en la recerca.

En el segon punt, debatrem entorn a la durada que els efectes, positius i negatius, d'un determinat esdeveniment poden tenir per a una ciutat. Així mateix, apuntarem les principals diferències existents, a nivell de repercussions, entre l'aposta per un equipament permanent i la que es realitza per un esdeveniment puntual.

En el tercer punt realitzarem un recull de les diverses tipologies d'impactes que poden generar les polítiques culturals endegades per les ciutats estudiades.

Finalment, en el quart i últim apartat, realitzarem, tot basant-nos en les diverses informacions recopilades al llarg de la recerca, una proposta de classificació de les ciutats en funció de les seves polítiques culturals. D'aquesta manera es pretén resumir les diverses recerques realitzades, tot oferint una classificació que destriï els aspectes més rellevants dins l'enorme variabilitat existent.

8.2.1.- Classificació dels esdeveniments culturals

Un primer element que crida l'atenció en el moment de portar a terme estudis entorn a les polítiques culturals de les diverses ciutats és la manca d'una classificació unitària capaç d'incloure les cada cop més variades tipologies d'esdeveniment. Habitualment, les classificacions existents únicament en tenen presents un número limitat, per la qual cosa la inclusió d'un nou esdeveniment resulta difícil.

En el present treball hem optat per partir d'una definició àmplia de la noció d'esdeveniment. Concretament, hem considerat com a tal totes aquelles celebracions que compleixin els requisits establerts per una adaptació del terme *internation festivals de Gold* i Gold (2005), que alhora és, bàsicament, equivalent al terme *mega events* (Roche, 1992 i 2000; Spezia, 1992), *meta-spectacles* (Bergmann & Kondoleon, 1999), *hallmark events* (Ritchie, 1984; Hall, 1989) o *landmark events* (Hiller, 1990). Així, considerem que un esdeveniment pot definir-se com un acte puntual en el temps i l'espai, que comporta una inversió econòmica important (normalment pública i amb repercussions sobre tota la ciutat), repetitiu però que aspira a passar per únic i que recull l'atenció dels ciutadans, les administracions i els mitjans de comunicacions d'una

manera superior a l'habitual. La present recerca se centra en allò que hem anomenant institucions i que inclou esdeveniments puntuals i equipaments permanents.

Tradicionalment s'ha tendit a limitar l'estudi dels esdeveniments a aquells actes organitzats per un comitè creat amb la finalitat precisa de portar a terme la celebració (gran esdeveniment). Ara bé, també és cert que no hem trobat cap definició que inclogui aquesta restricció administrativa com a requisit. Així, les activitats temporals organitzades per equipaments culturals permanents compleixen totes les condicions per ser considerats un esdeveniment. L'única diferència destacable vindria donada per la manca -en el cas de les activitats temporals organitzades per equipaments culturals permanents- de transformacions infraestructurals majors. Aquest fet queda superat si tenim present la classificació de Guala (2002 i 2007), qui considera que la construcció mateixa d'un nou equipament cultural pot tenir repercussions equiparable a la d'altres grans esdeveniments més convencionals, sempre que existeixi l'ambició i la capacitat mobilitzadora suficient.

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

En conclusió, davant les similituds conceptuals i pràctiques constatades entre els grans esdeveniments tradicionals i les activitats puntuals organitzades pels equipaments culturals permanents, considerem que per obtenir una visió de conjunt dels impactes de les polítiques culturals en les diverses ciutats és necessari tenir presents, tal i com hem realitzat en la present recerca, tant els grans esdeveniments puntuals com els equipaments permanents. Només d'aquesta manera s'aconseguirà una visió completa de les estratègies desenvolupades per les diverses ciutats.

Ara bé, el problema és classificar aquestes actuacions que es caracteritzaran, precisament, per ser complexes. Les possibilitats són bàsicament de dos tipus: les classificacions simplificades basades en un únic element de tots els que conformen l'esdeveniment o bé les de caire més complex, basades en la combinació de múltiples aspectes.

Com ja hem apuntat, les primeres resulten clares i fàcilment realitzables, però aporten poca informació sobre les característiques dels esdeveniments. Al mateix temps, resulten difícilment comparables entre sí, en incloure en un únic grup esdeveniments extremadament diversos. A més, la complexitat creixent dels grans esdeveniments dificulta, tot sovint, la seva inclusió en una única categoria, amb la qual cosa es perd part de l'eficàcia d'aquesta classificació. Alguns exemples de classificacions d'aquest tipus són les basades en la periodicitat o la temàtica (Ferrari, 2002), en l'origen territorial del públic (Ocelli, 2001), en la finalitat dels equipaments realitzats (Masbounji, 2005), els objectius generals (Lecroart & Sallet-Lavorel, 2002) o en els costos (Guala, 2002).

Pel que fa referència al segon grup de classificacions, les elaborades a partir de diversos aspectes, considerem que resulten les més adients per oferir informació fiable i precisa dels grans esdeveniments, ja que tenen presents diversos factors.

Dins d'aquest grup, una de les classificacions més difoses a nivell acadèmic és la reelaboració que Roche (2000) va realitzar d'una de les primeres classificacions existents: la de Hall (1989). En ella, l'element diferenciador bàsic eren les repercussions que els diversos esdeveniments tenien sobre els mitjans de comunicació, bàsicament en funció del nivell de difusió de què gaudeixen i el públic al qual es dirigeixen. Una classificació molt esquemàtica, però que presenta l'inconvenient de la simplificació: no precisa quin tipus de seguiment es realitza, sobredimensiona el paper de la televisió i marginalitza els altres mitjans de comunicació (que només tindrien un cert paper en els esdeveniments locals). Hi ha actes que no hi tenen cabuda (com les cimeres internacionals) i el salt entre els *hallmarks events* i els *community events* resulta excessivament important.

Una segona classificació, més complexa i que permet incloure matisos que en les anteriors classificacions quedaven relegats, és la que proposa Guala (2002), basada en vuit categories diferenciades. L'avantatge d'aquesta classificació és que inclou un major número d'esdeveniments, agrupats segons categories més homogènies. Ara bé, l'aspecte que més ens interessa és l'ampliació d'allò que s'entén per gran esdeveniment a actes no únicament "festius", com per exemple les grans obres públiques. Aquesta és una tendència que ja havien apuntat altres autors (Hiller, 2000; Mellano, 2000) i que Guala sistematitza. Ara bé, aquesta classificació presenta el problema d'estar basada en percepcions que poden variar en funció de l'escala en què s'analitza l'esdeveniment.

En línies generals, aquest és un problema habitual en les classificacions basades en els mitjans de comunicació. Normalment els gran esdeveniment, des dels Jocs Olímpics a un festival de teatre, són polièdrics, amb diversos aspectes que atreuen l'atenció i que, per tant, són susceptibles de generar una notícia.

Prenent com a referència aquest fet, hem considerat necessària la realització d'una nova classificació, basada en elements menys variables. Per aquest motiu ens hem centrat en els beneficis que, en termes de màrqueting, obtenen les diverses ciutats de la celebració d'un gran esdeveniment.

TAULA 8.1.- TIPOLOGIES D'ESDEVENIMENTS SEGONS ELS BENEFICIS QUE N'OBTENEN LES CIUTATS

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

Font: elaboració pròpia

Aquesta classificació presenta l'avantatge de no basar-se en un únic element, sinó que pren com a referència els resultats obtinguts per la institució. És a dir, no pren com a referència una aproximació quantitativa, sinó qualitativa, per la qual cosa l'habitual opacitat i manca de dades existents entorn a determinades institucions no afecta la classificació. Igualment és una classificació que resta oberta a la incorporació futura de nous equipaments o celebracions.

D'aquesta manera s'aconsegueix sintetitzar les repercussions obtingudes, fent comparables esdeveniments que d'altra banda resultarien extremadament diferents, però que tenen en comú una sèrie d'efectes generalment palpables per al territori que els acull.

Per tant, seguint la classificació anterior, considerem que podem classificar com a gran esdeveniment tant els actes organitzats per un comitè que té per missió realitzar un únic esdeveniment, com les celebracions de caràcter puntual organitzades per institucions permanents, passant per les inauguracions de grans equipaments culturals. Uns elements que no sempre es troben presents en la resta de les classificacions existents.

8.2.2.- Elements que poden condicionar l'aposta per una actuació

Partint de la base, exposada en el capítol anterior, que les polítiques culturals de les ciutats poden tenir diverses vessants, l'aspecte de base que s'haurien de plantejar els agents responsables de la seva execució és en quina proporció s'aposta pels equipaments culturals permanents abans que no pas pels grans esdeveniments puntuals.

La qüestió no és merament estètica. Cadascun dels esdeveniments suposarà una sèrie de contrapartides que tindran la seva influència en la ciutat. En aquest sentit, és interessant tenir present el "cicle de vida" d'un determinat esdeveniment; és a dir, el temps transcorregut entre les primeres manifestacions d'interès per un esdeveniment i l'estabilització dels seus efectes (Roche, 2000).

Tot gran esdeveniment té el seu propi cicle de vida. A tall d'exemple, per als Jocs Olímpics s'estima que és d'aproximadament quinze anys, entre el procés de candidatura i el final de la valoració post-esdeveniment (Guala, 2007). Altres esdeveniments puntuals tenen períodes més curts, especialment per la reducció de l'etapa de preparació. El mateix es pot afirmar per a les exposicions temporals.

La situació canvia en el moment d'analitzar els equipaments permanents, ja que el seu caràcter fix suposa un canvi en la percepció del cicle de vida. Mentre en els esdeveniments puntuals és relativament fàcil establir un moment en el qual els impactes quasi es dilueixen (fruit bàsicament de la finalització de la celebració), en els

equipaments permanents l'activitat és, a priori, contínua, per la qual cosa la definició de l'impacte queda més repartida. Igualment, en termes generals, els esdeveniments temporals acostumen a ser més intensos: desenvolupen tot el seu potencial en un període de temps breu i donen una sensació d'impacte major que no pas els efectes menys visibles, però més persistents, dels equipaments permanents.

Principalment per aquest motiu existeix una sensació estesa de considerar els impactes dels esdeveniments puntuals com superiors als dels equipaments permanents. Aquest fet és, però, molt matisable, ja que generalment les comparacions no acostumen a realitzar-se en igualtat de condicions. Tot i les innegables repercussions que determinats grans esdeveniments tenen per a les ciutats que els acullen, amb l'excepció d'algun gran esdeveniment plenament consolidat i mediatitzat (el màxim exemple dels quals són els Jocs Olímpics), la diferència entre els impactes generats per les celebracions puntuals i els causats pels esdeveniments organitzats pels equipaments permanents són, sovint, molt menors d'allò que es podria suposar.

En primer lloc, es tendeix a comparar únicament els períodes de celebració de les dues tipologies d'esdeveniment. És a dir, no es pren l'impacte generat en els quinze anys de cicle de vida dels Jocs Olímpics, sinó els quinze dies de competicions. D'aquesta manera l'impacte es fa molt més visible, tant als ulls dels polítics com dels ciutadans. En segon lloc, no acostumen a matisar-se els impactes en funció dels pressupostos. Cert que un esdeveniment puntual pot tenir un impacte més gran que no pas un equipament permanent, però el pressupost també sol ser molt superior. Finalment, mentre les diverses facetes dels esdeveniments puntuals acostumen a analitzar-se com un tot, els equipaments permanents d'una ciutat es prenen de manera fragmentada. D'aquesta manera, difícilment es poden arribar a uns resultats plenament comparables.

Aquestes tres constatacions no suposen que no existeixi una acurada planificació de l'etapa de preparació i del post-esdeveniment dels esdeveniments puntuals. Cada cop es tendeixen a tenir-les més presents. Ara bé, hem observat com massa sovint aquests dos aspectes s'aborden com una mera "obligació legal", abans que no pas com un instrument útil per a la celebració.

En aquest sentit, hem corroborat un cert triomfalisme entorn als grans esdeveniments, que sovint porta a perdre de vista els autèntics objectius de la celebració. A priori, els esdeveniments puntuals no s'haurien de crear per construir certes infraestructures, sinó que haurien de ser l'objectiu per si mateixos. En altres paraules, si l'aspiració és construir un equipament o infraestructura, la celebració és prescindible.

Malauradament, aquesta situació pocs cops es dona i l'esdeveniment puntual aconsegueix una faceta aglutinadora (d'entitats, de capital, de la població i fins i tot d'il·lusions), que al cap i a la fi, és un dels principals punts forts als quals aspira

qualsevol esdeveniment. Ara bé, malgrat aquests beneficis, l'ideal seria que un esdeveniment pogués justificar-se per si mateix. D'aquesta manera la celebració guanyaria força (tindria un objectiu), s'evitarien crítiques de determinats sectors (els qui ho veurien com una inversió supèrflua) i la coherència de la celebració podria actuar d'element multiplicador dels efectes, ja que no només es tindria l'efecte generat per la infraestructura, sinó l'herència del propi esdeveniment (per exemple, no només es tindria un palau de congressos, sinó que també es disposaria del coneixement generat per la celebració). Per tant, idealment, un esdeveniment hauria de poder-se justificar per si mateix, més enllà dels beneficis suplementaris que pogués generar.

Si es perd de vista aquest objectiu poden sorgir aspectes negatius, que hem pogut constatar en les diverses ciutats estudiades: crítiques a les elevades despeses, a la improvisació en la gestió de l'herència o a la precipitació en la presa de determinades decisions que posteriorment es demostren poc encertades. Un conjunt d'aspectes que suposen uns importants costos d'oportunitat i que poden arribar a condicionar alguns aspectes de la gestió diària de la ciutat.

Un segon aspecte problemàtic que apareix si no es defineixen clarament els objectius són els costos en termes d'imatge, especialment en els grans esdeveniments. Un cop l'esdeveniment es clausura, es pot generar una sensació de desencís, de manca de motivació, que habitualment les diverses administracions únicament intenten solucionar mitjançant l'organització d'un nou esdeveniment. Aquest fet suposa entrar en una roda sense fi, en la qual els impactes tendeixen a ser cada cop menors, donat l'esgotament del model i la poca voluntat de sortir d'uns camins que han proporcionat l'èxit en el passat.

Igualment es pot donar el cas que els canvis que ha generat l'esdeveniment en termes d'imatge siguin molt superiors a les transformacions físiques de la ciutat. Aquest fet pot portar a un cert desencís, ja que la imatge projectada no es correspondria amb la realitat. Una situació difícil de superar, ja que les imatges dels esdeveniments acostumen a ser, per definició, triomfalistes.

I en tercer i últim lloc, també es pot arribar a la situació que una ciutat generi una imatge extremadament triomfalista, fins al punt que el cofoisme amb la situació assolida faci que representants polítics, líders d'opinió i la ciutadania en general perdin de vista la necessitat constant d'actuacions que qualsevol espai urbà té. Aquest fet pot portar, a mitjà termini, a què la ciutat quedi ancorada en un passat idíl·lic, autocomplaent, però que no sigui vàlid per plantejar i assolir nous reptes.

Per aquests motius els grans esdeveniments puntuals només han de ser considerats com una possibilitat més entre diverses solucions. En aquest sentit, a través de la recerca hem comprovat com a nivell de polítiques culturals la principal alternativa rau

en l'aposta pels equipaments permanents i les seves activitats puntuals (exposicions, conferències o tallers, entre altres).

Com ja hem comentat, els equipaments permanents poden aconseguir impactes en nombre de visitants, despeses generades, repercussions en els mitjans de comunicació i capacitat de creació d'imatge, comparables als grans esdeveniments puntuals. El mateix es pot dir de la construcció o renovació de determinats equipaments culturals, que gràcies al factor novetat es transformen, durant un període de temps variable, similar al dels esdeveniments puntuals, en un important atractiu per a les ciutats. A més, presenten l'avantatge de tenir continuïtat en el temps, estar més involucrats amb el territori i tenir uns costos econòmics generalment més assequibles que no pas els esdeveniments puntuals.

Naturalment, els equipaments permanents també presenten alguns aspectes menys competitius respecte als equipaments puntuals. El principal d'ells són els costos fixos que suposa la pròpia configuració permanent dels equipaments, en contrapartida amb els esdeveniments puntuals, que quan finalitzen acostumen a deixar de generar despeses directes. Això s'explica pel fet que en gran part els costos de gestió i manteniment de l'herència els assumeixen institucions diferents de l'organitzadora de l'esdeveniment, quedant així exclosos de la comptabilitat de la celebració. Ara bé, aquesta permanència, entre altres aspectes, del personal de les institucions permanents també ajuda a consolidar les actuacions. Una situació, aquesta, que els esdeveniments puntuals difícilment aconsegueixen.

Un segon camp en què els equipaments permanents estan en un cert desavantatge respecte als esdeveniments puntuals és en el de la competència procedent d'altres àrees. Com hem comprovat, tot i la multiplicació del número d'esdeveniments puntuals que hi ha hagut en els últims anys, aquestes celebracions continuen gaudint de certa exclusivitat. Difícilment dos grans esdeveniments coincidiran en un mateix període de temps i molt menys en el mateix territori, ja que procuraran evitar competències mútues. Per tant, tot i que en els esdeveniments puntuals hi ha hagut una certa pèrdua d'exclusivitat, no podem parlar, encara, d'una situació de competència.

En canvi, els equipaments permanents s'han multiplicat enormement en els últims anys, en un procés que encara continua i que ha augmentat la competència entre ells. Una situació que s'ha afegit a la competència que generen els esdeveniments puntuals. El seu caràcter excepcional tendeix a beneficiar-los en detriment de l'oferta permanent. Una afectació, però, que acostuma a ser puntual i que desapareix un cop es clausura l'esdeveniment. A més, les institucions permanents també tenen instruments puntuals (per exemple exposicions temporals) per aconseguir que es parli d'elles.

Ara bé, l'increment de centres permanents i de la seva activitat puntual tampoc ha anat acompanyat d'un augment, en la mateixa intensitat, ni del públic, ni dels espais disponibles en els mitjans de comunicació, ni tampoc del patrocini i mecenatge. Una situació que ha incrementat la sensació de competència. Sovint, però, hem observat com aquesta sensació queda atenuada per l'existència de "pactes" pels quals els diversos equipaments acostumen a centrar-se en períodes o tendències concretes, tot evitant entrar directament en àrees ja tractades per altres equipaments.

Finalment, també cal tenir present que per mantenir l'atenció sobre els equipaments permanents cal generar continguts de forma assídua. Els esdeveniments puntuals, per la seva natura (i sobretot per la seva durada), ja presenten novetats contínues. No és el cas dels equipaments permanents on, tot i les novetats introduïdes progressivament en els últims anys, encara resten moltes institucions excessivament centrades en la mostra estàtica de les col·leccions permanents. Malgrat aquests problemes, les potencialitats dels equipaments permanents existeixen i poden arribar a ser superiors a les d'un bon nombre de pretesos grans esdeveniments puntuals.

En aquest sentit, recapitulant, entre els aspectes dels equipaments permanents que poden resultar més profitosos que la celebració d'un esdeveniment puntual hi ha els següents:

- Incidir en problemes complexos (d'imatge, socials o d'autoestima) que precisin intervencions de llarga durada. La programació puntual dels equipaments permanents permet una més gran successió de temes que possibiliten arribar a un públic més divers (per temes i per grups poblacionals diferents).
- Promocionar la ciutat a llarg termini. La inexistència d'una data límit de clausura, si bé suposa renunciar a l'efecte crida, permet un treball més ampli en el temps que permet arribar a un públic més nombrós.
- Possibilitar col·laboracions durables entre equipaments. Tot i que encara queda camí per assolir una completa efectivitat, hem observat com els convenis entre institucions permanents acostumen a ser més efectius que no pas els realitzats entre esdeveniments puntuals, massa sovint meres reunions protocol·làries. També resulten més beneficiosos que els realitzats entre esdeveniments puntuals i equipaments permanents, que normalment només serveixen per incorporar la programació habitual de l'equipament permanent en l'esdeveniment puntual, tot sovint sense cap mena de relació temàtica.

Pel que fa a la localització, el major nombre d'equipaments permanents possibilita una repartició dels impactes per tota la ciutat. Aquest fet difícilment es dona en els esdeveniments puntuals, que molt sovint centren els diferents actes en una única seu. Ara bé, en els dos casos, resta per fer una aposta decidida pel treball en xarxa. Algunes experiències puntuals, tant en equipaments permanents com en esdeveniments puntuals, demostren els beneficis en termes d'imatge de ciutat que representa un treball coordinat: s'arriba a més públic, es gaudeix d'una visibilitat més

gran, es dona una imatge unitària de la ciutat i s'optimitzen recursos materials, humans i econòmics, per citar alguns beneficis.

A nivell de gestió, els equipaments permanents també presenten múltiples avantatges. Entre ells, permeten, a diferència dels esdeveniments puntuals que s'executen amb un calendari tancat, un major marge de maniobra. S'eviten així actuacions precipitades o provisionals, motivades per l'obligació de complir un determinat calendari, sovint ajustat. Igualment s'impedeix que la urgència de la gestió de l'esdeveniment puntual passi per davant de la gestió diària, tot afavorint, així, un major equilibri en les actuacions urbanes.

Quant als costos, tot i la dificultat de comparar els diversos pressupostos, els equipaments permanents acostumen a generar unes despeses menors a les dels grans esdeveniments puntuals. És més, en els casos en què un gran esdeveniment disposa d'un pressupost comparable al d'un equipament permanent, les repercussions acostumen a ser encara superiors en aquest darrer.

Finalment, pel que fa a la repercussió en termes de comunicació, hem pogut comprovar que els impactes que es poden aconseguir a través dels equipaments permanents són comparables, en casos d'actuacions d'envergadura, amb les desenvolupades pels esdeveniments puntuals. La millor campanya que pot tenir un equipament permanent acostuma a ser la novetat. Així, hem constatat que l'impacte de l'obertura o reobertura d'un equipament genera, en un període de temps variable entre els pocs mesos i els dos anys, un augment de visitants, d'impactes en els mitjans de comunicació i d'arribada d'inversions important.

El mateix es pot afirmar per a altres actuacions més repetitives, com les grans exposicions temporals, la reordenació de certs espais o la presència d'una peça emblemàtica, que poden suposar beneficis importants en termes comunicatius. Per tant, tot i que pot semblar contradictori, un dels majors avantatges dels equipaments permanents és la capacitat per generar, amb certa continuïtat, actuacions temporals. Un aspecte que els esdeveniments temporals, per la seva durada limitada, no poden tenir.

A més, la diversitat dels equipaments permanents, tant en nombre, com en contingut, com en activitats temporals, possibilita l'existència de discursos múltiples. D'aquesta manera es pot arribar a públics diversos, sense que s'entrecruïn les imatges resultants. En canvi, els esdeveniments puntuals, per les seves pròpies característiques, difícilment generaran campanyes diverses, pel risc de crear una imatge vaga.

És a dir, existeix un potencial important per fer que els equipaments culturals resultin més atractius que no pas els esdeveniments puntuals. Ara bé, el seu èxit rau en dos

aspectes claus: l'existència d'una programació atractiva i dinàmica i la coordinació de les ofertes dels diferents equipaments. Sense aquests dos elements, molt difícilment un equipament disposarà de la base necessària per portar a terme actuacions que impactin, de forma efectiva, en el conjunt del territori.

8.2.3.- Tipus d'impactes de les polítiques culturals

Les actuacions dels diversos equipaments estudiats tendeixen a generar una sèrie d'efectes en les ciutats avaluades. Aquests retorns no sempre són positius. Ara bé, hem comprovat que, habitualment, les previsions d'impacte de les institucions culturals acostumen a ignorar els possibles efectes negatius, per centrar-se, de forma quasi exclusiva, en els elements de caràcter més positiu.

La justificació d'aquest aspecte ve donada, normalment, pel fet que es considera que els efectes positius, si s'aconsegueixen, romanen en el temps, tot multiplicant-se. En canvi, els negatius tendrien a desaparèixer a curt termini, sota la inèrcia de la pròpia ciutat. Aquest fet no té present els importants costos d'oportunitat que suposen els efectes negatius. No només no s'assoleixen beneficis per a la ciutat, sinó que es condicionen les actuacions que s'hi podrien generar. Per tant, pel propi benefici de la ciutat, s'imposa una avaluació clara de les possibles repercussions de les polítiques culturals.

En primer lloc hem de destacar que els esforços per construir una política cultural que generi impactes en la imatge urbana es poden traduir en múltiples estratègies, en funció principalment de l'escala i la durada que es preveu que tingui l'actuació. En aquest sentit, el següent quadre agrupa els diversos exemples de tipologies de grans esdeveniments individualitzades al llarg de la recerca.

TAULA 8.2.- TIPOLOGIES DE GRAN ESDEVENIMENT

Actuacions encarades als propis residents			
Escala	Aposta principal	Subgrups	Exemples
Regional	Deslocalitzades		<i>Corona delle Delizie</i> (Torino), <i>Maison Folie</i> (Lille), la <i>Condition Publique</i> (Roubaix)
	Descentralitzades	Grans equipaments	Parc de la Villette – <i>Cité des Sciences et de l'Industrie</i> – <i>Cité de la Musique</i> (París), <i>Cosmocaixa</i> (Barcelona)
		Grans esdeveniments	Fòrum Universal de les Cultures 2004 (Barcelona), Lille 3000, <i>World Design Capital</i> (Torí)

Ciutat	Temporals	Exposicions	<i>Palazzo Ducale</i> (Gènova), Museus nacionals de París, <i>Museo di Antichità</i> (Torino)
		Anys temàtics	Barcelona (Any Gaudí, 2002, Any del Disseny, 2003), Brussel·les (Any de la Moda i el Disseny, 2006).
		Esdeveniments futurs	Candidatura de Barcelona a Capital Europea de la Cultura, Ampliació d'equipaments (Torí)
	Permanents	En edificis històrics	Roubaix (museu de <i>La Piscine</i>), Torí (<i>Palazzo Madama</i>)
		En edificis nous	Louvre (Lens), <i>le Colysée</i> (Lambersart), Museu del Disseny (Barcelona)
Barri	Barris perifèrics	Centre polifuncional	Museu del Disseny (Barcelona), <i>Cascina Roccafranca</i> (Torino)
	Barris centrals	Grans equipaments	Aquari de Gènova, CCCB (Barcelona), <i>Musée national du Moyen Âge</i> (París)
Actuacions dirigides als no residents			
Escala	Aposta principal	Subgrups	Exemples
General	Aposta pel continent	Actuació permanent	<i>Musée du Quai Branly</i> (París), Fundació Miró (Barcelona) <i>Galata – Museo del Mare</i> (Gènova)
	Aposta pel contingut	Creadores d'imatge	<i>Le Tri Postal</i> (Lille), renovació dels museus de la ciutat (Torí), nous equipaments (Lambersart)
		Renovadores d'imatge	Diversificació del producte tradicional (París), modernització dels atractius (Mons), rehabilitació del patrimoni (Gènova)
		Ciutats consolidants	Programació puntual que reforça la nova imatge (Roubaix), aposta per activitats puntuals (Barcelona), renovació dels atractius històrics (Brussel·les)

Font: elaboració pròpia

Com es pot veure, les estratègies que les diverses ciutats poden seguir són molt diverses. Ara bé, existeixen elements comuns que condicionen l'impacte de les campanyes. Un d'ells és el fet que les actuacions no acostumen a tenir present ni la resta de les activitats existents en el territori, ni la possibilitat de col·laborar amb altres iniciatives.

A més, tot sovint s'obvia el pluralisme de les ciutats; es tendeix a estandarditzar les tipologies d'esdeveniments i s'aposta per activitats dirigides a un únic públic. La causa d'aquesta actuació tendeix a ser la manca de recursos pressupostaris. Com més oberta a diferents públics és la institució que es vol crear, més recursos necessita. Aquesta situació suposa que la majoria d'institucions es focalitzin cap a públics molt concrets (habitualment classe mitjana i alta de l'entorn urbà i turistes). Una situació que comporta una oferta sobredimensionada per a determinats públics, mentre el gruix de la població no troba cap espai adient per a les seves necessitats.

Ara bé, el fet que en una única ciutat puguin existir múltiples actuacions porta a què sigui possible realitzar diverses iniciatives, amb els consegüents impactes positius en diversos camps. A continuació exposarem els principals àmbits en què les polítiques culturals tenen repercussions visibles: el turisme, l'urbanisme i l'economia.

1.- Turisme. Una de les àrees en què els impactes generats per les polítiques culturals tendeixen a ser més importants és el turisme (Origet du Cluzeau, 2006). No tant pels efectes directes que una institució pot tenir en una ciutat, sinó per l'efecte crida que genera en la construcció d'un destí cultural. Ara bé, malgrat els impactes positius, en línies generals hem constatat, entre els diversos responsables municipals entrevistats, una tendència a sobredimensionar l'efecte del turisme cultural en comparació amb els efectes econòmics i la freqüentació real dels turistes en les institucions estudiades.

El turisme cultural complementa l'oferta i ajuda a situar una ciutat en el mapa turístic, però pocs cops és el motiu principal de la visita. Si una ciutat és poc coneguda, rarament serà un determinat equipament cultural el que canviï la situació i més si tenim present que únicament les grans actuacions, poc habituals, aconsegueixen per si soles repercussions suficientment visibles a nivell turístic com per generar impactes destacables (via mitjans de comunicació, boca-orella o percepció dels habitants). Tot i això, els equipaments culturals sí que contribueixen a perennitzar nous destins, especialment a través d'activitats puntuals, que poden incidir directament en la creació d'una determinada imatge de ciutat.

A la inversa, però, és innegable que el turisme sí que té repercussions importants sobre les activitats culturals, especialment pel que fa a la freqüentació de determinades grans institucions, on no és estrany que els estrangers siguin àmplia majoria. Fins i tot es podria considerar que, per a alguns equipaments culturals, la seva raó de ser és la freqüentació turística.

Aquesta situació de manca d'impactes directes no s'hauria de traduir en desencís i abandó de les apostes culturals per part de les ciutats. És cert que la cultura no suposa un augment important i espectacular del PIB, però també és cert que en una economia que busca cada cop més la diversificació, els sectors aparentment més modestos també hi tenen una gran importància.

2.- Urbanisme i infraestructures. Un altre camp en què els impactes culturals poden tenir un paper important, tot i que no fonamental, és el dels impactes infraestructurals o urbanístics. És habitual que existeixi, especialment entre els esdeveniments puntuals, però també en determinats grans equipaments permanents, unes expectatives elevades sobre els efectes que un determinat esdeveniment pot generar en aquest camp. Ara bé, aquests impactes sovint es troben completament desvinculats de la pròpia actuació cultural.

Així, és evident que les polítiques culturals tenen impactes físics, però menys dels que s'acostumen a promocionar. I és que sovint, tal i com mostra Pablo-Romero (2002) per al cas de Sevilla i com hem pogut comprovar en les diverses ciutats estudiades, els equipaments culturals que tenen un major impacte són aquells que obeeixen a una decisió política de potenciar-los. Per tant, no és del tot correcte atorgar el mèrit de les diverses obres fetes en infraestructures al desenvolupament d'un esdeveniment, sinó a una decisió política.

Moltes de les celebracions culturals estudiades haurien pogut realitzar-se sense la majoria d'obres infraestructurals associades que n'han fet el renom. Obres realitzades, en la majoria de casos, gràcies a determinades apostes polítiques. Per tant, no es pot descartar que gràcies a una decisió política desvinculada de la celebració de l'esdeveniment també s'haurien construït les diverses actuacions, tot prescindint de la celebració cultural.

Aquest aspecte ens porta a una reflexió sobre l'existència de polítiques poc valentes, que utilitzen un element neutre com és la cultura per tirar endavant determinades actuacions: urbanització de noves àrees, reformes de centres històrics o grans edificis d'arquitectes famosos, entre altres.

Al llarg de la recerca hem tingut la sensació que en algunes actuacions les institucions culturals són un element merament autojustificatiu: actuacions vistoses, que generen poques crítiques i que permeten tramitar i realitzar actuacions que pràcticament no tenen res a veure amb les autèntiques necessitats de la ciutat. Això implica, sovint, una política cultural "de façana": inauguració d'auditoris sense programació, de museus sense un pressupost mínim, esdeveniments puntuals amb una programació supèrflua o equipaments sense pràcticament personal. Una situació que hauria de fer reflexionar, ja que si es vol que les polítiques culturals siguin beneficioses per a les

ciutats no s'haurien de prendre com a excusa per tirar endavant altres actuacions, sinó com a elements vertebradors de l'activitat de les diverses ciutats.

3.- Impacte econòmic. Malgrat la pràctica inexistència, dins de l'àmbit estudiat, de recerques que quantifiquin l'impacte econòmic de les institucions culturals, les repercussions que les diferents polítiques culturals tenen sobre les ciutats són importants: no només per les actuacions directes, sinó per l'impuls que possibiliten a un gran nombre d'activitats indirectes.

Ara bé, les repercussions econòmiques de les polítiques culturals no estan exemptes de debat, tot sovint vinculat a la gestió de les pròpies institucions. En els últims anys, els diversos equipaments culturals han introduït noves activitats allunyades de les funcions habituals: serveis de restauració d'alta gamma, cafeteries, botigues especialitzades o cessió d'espais per a celebracions privades. Moltes d'aquestes activitats les desenvolupen empreses privades; una situació que ha aixecat moltes crítiques. Manca, però, un debat serè que giri entorn a quin és el millor instrument de gestió. Un element que actualment pràcticament es deixa de banda davant de criteris que donen prioritat a la disminució de la despesa econòmica com a forma justificativa de la nova gestió.

Aquesta situació porta a una constatació curiosa. Els principals debats entorn a les repercussions econòmiques de les polítiques culturals acostumen a centrar-se en aspectes interns de la gestió dels equipaments. Mentrestant, el que acostuma a promocionar-se entre la població, i que alhora serveix per justificar l'execució de les diverses actuacions, són les repercussions indirectes que els equipaments haurien de generar.

Sorprenentment, donada la seva condició quantitativa, pràcticament no es disposa, en el context estudiat, d'eines de monitoratge que especifiquin les magnituds dels impactes directes o indirectes. Un element que hauria de canviar per permetre una millor optimització dels recursos econòmics invertits en les polítiques culturals i és que, malgrat les dificultats per quantificar exactament el seu abast, tot sembla indicar que les activitats culturals produeixen externalitats positives importants.

La manca d'instruments d'avaluació és una constant que afecta tots els camps i com a tal, un dels aspectes que en línies generals, les diverses polítiques culturals haurien de procurar solucionar. Sense bons instruments d'avaluació la mesura de les diverses repercussions que genera una determinada política és pràcticament impossible. Queda així en entredit l'impacte real produït en el territori. A més, la recerca mostra com la percepció d'un esdeveniment varia enormement amb el pas del temps, de manera positiva o negativa. Per tant, l'existència d'estudis passats no és garantia suficient per avaluar els impactes presents i futurs, sinó que calen estudis actualitzats.

Per realitzar accions que tinguin unes repercussions àmplies en el conjunt de la ciutat és fonamental impulsar actuacions coherents, efectives i que arribin al públic desitjat i el més ampli possible. Per aquest motiu, a més de buscar un tipus d'impacte concret i utilitzar unes determinades eines comunicatives serà imprescindible un seguiment i avaluació. Sense aquests instruments, una determinada política cultural no pot aspirar a conèixer quin és l'abast real que té, quin és l'impacte aconseguït o quins són els segments en els quals no s'ha aconseguït incidir i on, en conseqüència, caldrà actuar de manera més específica.

Ara bé, no s'ha de perdre de vista que les polítiques culturals acostumen a tenir, per si soles, unes repercussions limitades en el conjunt de la ciutat. Per tant, serà imprescindible incloure-les, tot mantenint la seva idiosincràsia, dins d'actuacions el més àmplies possibles, per garantir-ne així la seva efectivitat. Lamentablement, en l'actualitat, aquest fet no acostuma a produir-se, tot i que progressivament el contacte de les diverses institucions culturals amb altres agents del territori va en augment.

Per tant, el problema no rau en la discussió entorn a l'existència o no dels impactes de les polítiques culturals. En la majoria d'àrees, tot i que difícilment perceptibles, s'admet la seva existència. Ara bé, sense dades de partida és complicat establir si aquestes repercussions són importants, a qui afecten, si justifiquen la inversió realitzada o quins són els camps en què es necessita una millora més evident.

8.2.4.- Tipologies de polítiques culturals

Avui en dia la majoria de ciutats disposen de polítiques, generalment ambicioses, encarades a potenciar la seva oferta cultural. A part dels beneficis socials que generen, les polítiques culturals són un instrument de promoció urbana important, que permet captar l'atenció de la població, els mitjans de comunicació i els inversors.

L'aposta per aquest instrument ha comportat que actualment alguns aspectes de la competició entre ciutats es portin a terme d'una manera subjacent. Les lluites obertes del passat, amb mesures visibles com els incentius econòmics, l'ofertament de terrenys o les rebaixes fiscals, han passat a ser complementades per accions menys agressives i més indirectes, en les quals les polítiques culturals hi juguen un paper destacat. Les iniciatives són diverses, però els objectius són bàsicament els mateixos: crear un ambient favorable per atreure inversions empresarials, visites turístiques o trasllats de residència.

En aquest context, cada ciutat aspira a desenvolupar una política pròpia, però sovint els resultats que s'obtenen no són els desitjats i la repetició d'esquemes acostuma a ser habitual. Aquest darrer aspecte acostuma a deixar-se de banda en moltes recerques. Es considera que cada ciutat és única i que la seva especificitat la condueix a desenvolupar projectes desvinculats de les realitzacions d'altres ciutats. Els resultats

tendeixen a ser estudis centrats en una única ciutat i que sovint no tenen present el seu entorn. Per aquest motiu hem considerat que una de les aportacions de la present recerca havia de ser l'anàlisi de diverses casuístiques de les ciutats.

En el present apartat mostrarem els resultats obtinguts. Presentarem, en un primer moment, una classificació de les principals tendències en el desenvolupament de les polítiques culturals i les seves repercussions en la ciutat. Posteriorment, inclourem un breu resum dels elements més destacats de les polítiques culturals de cada una de les ciutats estudiades.

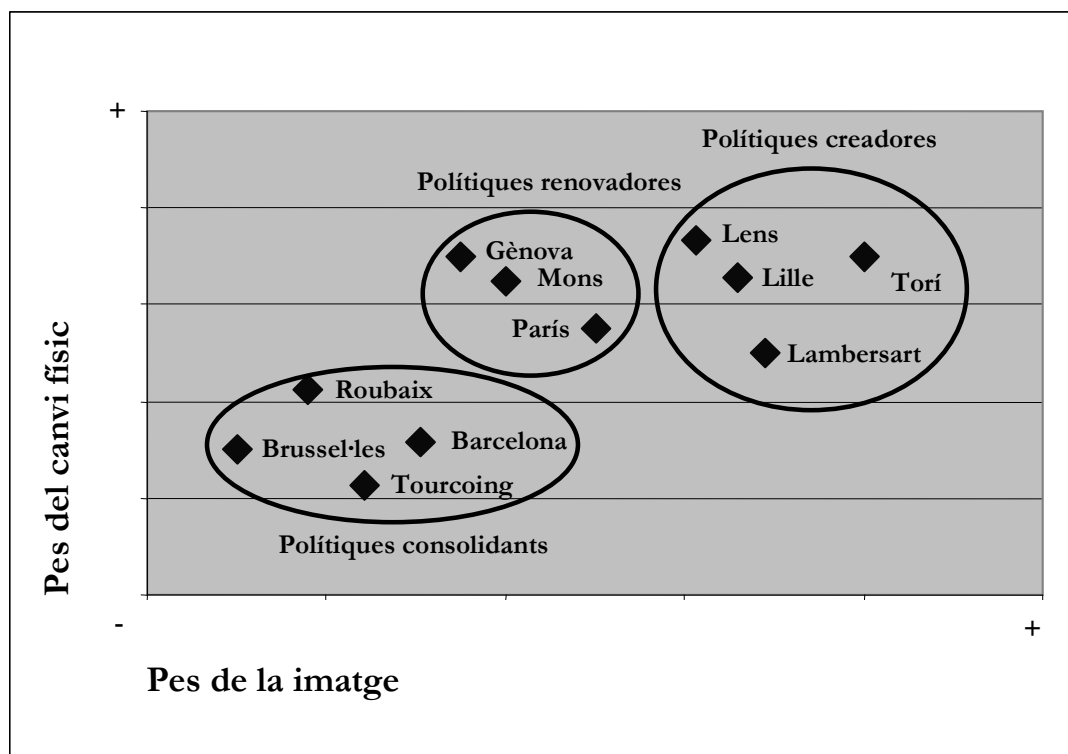
Al llarg de la recerca hem analitzat onze ciutats de contextos diversos, tant pel que fa a la grandària, com a la història, la localització, el prestigi, el poder polític o l'econòmic. Una mostra voluntàriament heterogènia. Malgrat aquest fet considerem que existeixen determinats punts en comú que permeten establir grups de polítiques culturals relativament similars. Som conscients de la diversitat d'ambició, mitjans i repercussions de les polítiques culturals de cada una de les ciutats estudiades, però per sobre d'aquest fet podem identificar una sèrie de patrons similars. Aquest fet permet que la classificació de les polítiques culturals de les diverses ciutats estudiades, que es mostrarà a continuació, no només sigui aplicable als onze casos presentats en la recerca, sinó que de ben segur pot aplicar-se a moltes altres ciutats.

En cap cas no es tracta d'oferir un valor numèric que tradueixi la posició de la ciutat, sinó de situar-les en funció de la informació extreta en el treball de camp (recopilat en el volum II). Concretament, per a l'elaboració de la classificació hem tingut present un seguit d'indicadors referents a com els diversos equipaments abordaven els següents aspectes:

- Dades quantitatives (pressupostos, horaris d'obertura, preu d'entrada, número de visitants, procedència)
- Tipus de promoció
- Polítiques de captació de nou públic
- Aspectes econòmics
- Avaluació dels resultats (estudis i enquestes)
- Col·laboració i competència amb altres institucions
- Projectes futurs

D'acord amb aquests indicadors, i malgrat les diferències d'escala existents entre les diverses ciutats, les pautes de comportament de les polítiques culturals permeten agrupar les onze ciutats estudiades tal com mostra el gràfic 8.2. Hem de deixar molt clar que aquesta classificació reflecteix la situació corresponent al moment de realitzar la recerca, el període 2004 – 2008. No és, per tant, una classificació que inclogui l'evolució històrica de les polítiques culturals, com tampoc una classificació inamovible que exclouï la possibilitat de canvis futurs en els grups que marca.

GRÀFIC 8.2.- TIPOLOGIA DE POLÍTIQUES CULTURALS (anys 2004 / 2008)



Font: elaboració pròpia

Considerem que les polítiques culturals detectades en les ciutats estudiades es podrien agrupar en tres tipologies: polítiques creadores d'imatge, polítiques renovadores d'imatge i polítiques consolidants d'imatge. Dins del grup de polítiques creadores d'imatge incloem Lambersart, Lens, Lille i Torí. En les polítiques renovadores figuren Gènova, Mons i París. Finalment, com a polítiques consolidants trobem Barcelona, Brussel·les, Roubaix i Tourcoing. A continuació caracteritzarem cada un d'aquests grups.

Recordem, aquí, que no es tracta d'avaluar el volum de les polítiques, sinó les tendències; és indubtable que la política cultural de París té molt més ressò, inversions i repercussions que no pas la de Mons, per citar dues ciutats d'un mateix grup. Ara bé, considerem que les polítiques culturals de les dues ciutats tenen uns objectius similars, que en justifiquen la inclusió en un mateix grup, per més que insistim en què el volum de recursos econòmics, humans i materials disponibles per aplicar a aquestes polítiques siguin completament diferent.

Contemplem com a **ciutats amb polítiques creadores d'imatge** les ciutats que en els últims anys han creat o renovat en profunditat les seves institucions (tant permanents com temporals). Aquesta actuació acostuma a ser fruit d'una aposta forta per la política cultural, suportada de manera ferma a nivell polític, normalment sota l'impuls directe del propi alcalde (qui normalment ha romàs en el càrrec durant períodes llargs de temps, que han coincidit amb el desenvolupament de la política cultural).

En línies generals, les ciutats d'aquest grup tendeixen a recórrer als grans esdeveniments com estratègia per promocionar els nous equipaments permanents de la ciutat. Aquest és el cas de Torí amb els Jocs Olímpics del 2006, de Lille i Lambersart amb la Capital Europea de la Cultural del 2004 i de Lens, on la construcció de la nova seu del Louvre es pot considerar quasi com un esdeveniment (designació després de concurs, compte enrere o gran festa de celebració). L'objectiu principal que persegueixen les diverses ciutats amb aquestes celebracions sol ser doble; crear equipaments culturals de primer ordre i contribuir a generar una nova imatge, positiva, de ciutat.

Quan als equipaments culturals, acostumen a tenir repercussions àmplies en la ciutat, ja que es reparteixen pel conjunt del territori, tot contribuint a reforçar el sentiment de pertinença a la ciutat. Pel que fa a la imatge, l'objectiu és substituir una imatge anterior, habitualment negativa o basada en estereotips que poc tenen a veure amb la realitat de la ciutat, per una imatge més moderna i dinàmica, en la qual la programació cultural hi juga un paper fonamental.

A nivell d'impacte econòmic, en aquestes ciutats les polítiques culturals rarament esdevenen un camp de primer ordre, tot i que sí que aconseguen repercussions importants en alguns camps. El principal d'ells acostuma a ser el turisme; tot i que els volums de visitants no són excessivament importants, el fet que suposin un augment respecte a un passat en el qual el turisme era quasi desconegut, és positiu, especialment per mostrar el potencial de la ciutat als propis habitants. En aquest sentit, un dels impactes més importants de les polítiques culturals d'aquestes ciutats és l'augment de l'autoestima dels habitants, que capacita la ciutat per assolir nous reptes.

Les ciutats amb **polítiques culturals renovadores**, per la seva banda, són ciutats que disposen d'un patrimoni important al qual es vol donar una nova projecció que contribueixi a canviar una imatge generalment estàtica per una de més dinàmica. Disposen d'un suport polític només parcial, que es tradueix en certs moments de descens de l'aposta per la cultura, especialment en el supòsit de canvi de líder polític (fins i tot quan el nou representant és del mateix partit polític). Aquestes ciutats acostumen a tenir un patrimoni heretat important, que ha tingut una certa renovació parcial en les últimes dècades. La seva principal aposta solen ser els museus, tot i que puntualment també poden acollir determinats esdeveniments puntuals.

En aquestes ciutats les actuacions acostumen a ser escasses, degut principalment al fet que ja disposen d'un bon nombre d'infraestructures preexisteixents. A més, tot i que puntualment s'hi poden desenvolupar projectes importants, la majoria d'actuacions són poc vistoses en termes d'imatge: reordenacions de col·leccions, canvis de models de gestió de les institucions o reforç dels convenis són habituals.

Aquest tipus d'actuacions suposa que, habitualment, les repercussions a nivell d'imatge vagin més enfocades als forans que no pas als locals. En línies generals, les ciutats d'aquest grup són reconegudes com a fites culturals importants, tot i que l'escala d'aquest reconeixement pot variar: des de regional a pràcticament global. De fet, la seva imatge cultural és un dels màxims actius i habitualment és reconeguda i motiu d'orgull per als propis ciutadans. Ara bé, tot i ser generalment positiva, s'aspira a millorar aquesta imatge per tal d'obtenir rendiments més elevats i sobretot, per evitar que quedi antiquada i resulti contraproductiu en el futur.

A nivell econòmic, el sector cultural hi té un pes important. Sense arribar a ser el principal de la ciutat juga un paper important per dinamitzar una àmplia oferta complementària i s'acostuma a apuntar com una possible àrea de creixement. Ara bé, el fet que les actuacions desenvolupades acostumin a estar molt localitzades, especialment als centres històrics, fa que en moments puntuals part de la població dels barris més perifèrics no senti com a pròpia l'oferta cultural de la seva ciutat. Aquest és un element que resta força a les polítiques culturals d'aquestes ciutats.

Finalment, les ciutats amb **polítiques culturals consolidants** són aquelles que treballen per afermar-se com a ciutats amb una tradició cultural important. Tot i això, les polítiques culturals no acostumen a ser-hi una prioritat. Habitualment, les ciutats d'aquests grup disposen d'un número d'equipaments importants i en bones condicions, però amb unes actuacions generalment conservadores.

En línies generals les actuacions derivades de les polítiques culturals d'aquestes ciutats acostumen a localitzar-se entorn a un nombre limitat d'espais, que es reparteixen per tota la ciutat. D'aquesta manera s'aconsegueix que el gruix de la població senti les polítiques culturals com a pròpies. Els ciutadans generalment accepten aquesta situació, tot i que de forma menys entusiasta que en les ciutats renovadores.

A nivell d'imatge, acostumen a ser ciutats amb una imatge forta, ja sigui a escala regional o a nivell més ampli, tot i que aquest reconeixement és relativament recent. Per aquest motiu, les polítiques culturals tendeixen a enfocar-se a mantenir la marca, més que no pas cap a la creació o modificació de la imatge existent. L'impacte és notable, tot i que es detecta una certa tendència a crear imatges úniques i monòtones, fet que genera algunes crítiques en determinats sectors de la població, generalment minoritaris.

Per últim, les repercussions econòmiques d'aquest grup de polítiques acostumen a ser importants, tant directament com indirectament. Hi destaca especialment el paper del sector turístic, tot i que normalment se li dóna un rol més important del que realment produeix. Una situació que pot arribar a distorsionar el discurs oficial.

Recapitulant i a tall de conclusió de l'epígraf, podem apuntar que les diferències existents entre els tres grups són importants, però no es pot parlar, en cap cas, de tendències nacionals o ni tan sols locals. No hi ha semblances destacades entre les polítiques culturals de ciutats veïnes. Excepte entre Roubaix i Tourcoing, la resta de ciutats situades en territoris comuns (Brussel·les i Mons, les diverses ciutats de l'aglomeració de Lille o Gènova i Torí) no presenten semblances destacades en les seves polítiques. Per tant, podem concloure que tot i que hi pot haver una certa reticència a reproduir experiències de ciutats veïnes, no passa el mateix respecte a les ciutats territorialment allunyades.

Igualment, la jerarquia urbana, sigui en relació amb la població, el poder polític o l'econòmic, tampoc té influència en les polítiques culturals que es desenvolupen en les diverses ciutats. El mateix hem observat respecte al patrimoni heretat del passat o la capacitat que la ciutat té per atreure visitants. Tot i que és innegable que aquest conjunt d'elements juguen un paper important en la delimitació de la intensitat dels efectes en termes d'imatge, no semblen determinants per a la configuració d'una determinada política cultural. De fet, únicament hem trobat dues característiques comunes que expliquin, en termes generals, les diferències existents: la voluntat dels agents locals per tirar endavant un determinat tipus de projecte i la data de creació dels equipaments culturals.

El primer element té relació amb la necessitat de moltes d'aquestes polítiques d'actuacions fortes i de llarga durada. El grau d'implicació d'un agent que lideri el procés serà fonamental per a la configuració (i per a l'èxit) de les diverses iniciatives. El segon factor correspon al moment en què es va iniciar l'actuació. Novament, el fet que els resultats siguin visibles a llarg termini dóna una importància rellevant al factor temps. El moment en què les ciutats van iniciar les seves actuacions serà fonamental per observar les repercussions de les diverses polítiques culturals i per veure com les ciutats plantegen aquestes noves actuacions.

A continuació analitzarem, amb detall, com aquestes característiques influeixen en les ciutats estudiades. Recordem, novament, que per a més informació es poden consultar les diverses fitxes de casos i d'institucions del volum II.

Casos d'estudi

Un cop vist el comportament general és el moment de plantejar els detalls referents a les onze ciutats estudiades en la present recerca. Per fer-ho les agruparem en funció dels tres grans grups descrits anteriorment: polítiques creadores, polítiques renovadores i polítiques consolidants. Posarem una atenció especial en resumir el rol que han jugat les diverses institucions de cada ciutat en les polítiques d'imatge, així com en individualitzar els principals punts forts i dèbils de les diverses actuacions.

A.- Lambersart

Considerada una ciutat dormitori de Lille, Lambersart no disposava, amb anterioritat al 2004, de cap equipament cultural destacat. La situació va canviar amb la decisió d'acollir una de les *Maison Folie* de la capitalitat cultural de Lille. Tot i la relativa modèstia de l'actuació i més si es compara amb la majoria de les estudiades, no s'ha de passar per alt que es tracta d'una iniciativa d'una ciutat de menys de 30.000 habitants, sense cap capitalitat política o econòmica rellevant. En aquest context, l'estratègia seguida es pot considerar ambiciosa, sobretot si tenim present la seva visió volgudament metropolitana.

L'actuació s'emmarca dins d'una clara aposta per donar a conèixer el dinamisme de la ciutat. En aquest sentit, fins i tot l'emplaçament de la *Maison Folie*, situada just al límit municipal entre Lambersart i Lille, es pot entendre com una inversió dirigida a crear una imatge positiva de la ciutat. Un conjunt de factors que han fet decantar aquesta política cultural cap al grup de ciutats creadores.

B.- Lens

Antiga ciutat minera en clar procés de decadència, avui no compta amb cap institució cultural capaç d'atreure públic o aconseguir un mínim ressò fora de la pròpia ciutat, però es prepara per acollir, entorn a l'any 2010, la primera seu fora de París del Louvre. Aquest nou museu suposarà un important revulsiu per a la ciutat, que passarà a disposar d'una completa sucursal d'un dels museu més reconeguts del món.

En aquest sentit, és important destacar que la implantació del museu no és una actuació aïllada, sinó que forma part d'una ambiciosa actuació plantejada en termes de millora urbana i de la cohesió de l'aglomeració, de redinamització social i econòmica, de democratització de la cultura i de millora de l'accessibilitat. Igualment està previst que un cop el museu entri en funcionament es porti a terme una ambiciosa campanya de comunicació, que suposarà un benefici important per a la imatge de la ciutat.

Per tant, tot i que es tracti d'un únic centre, les ambicions del projecte són enormes i poden suposar un canvi important en la imatge i les infraestructures de l'aglomeració de Lens. Ara bé, és probable que les esperances que actualment es posen en el nou centre siguin més grans que no pas les repercussions que finalment es produeixen, almenys a mitjà termini. Aquest fet no desmereix la pròpia existència del projecte, que efectivament pot actuar com a revulsiu per a una ciutat necessitada d'actuacions que suposin un canvi important respecte al passat.

C.- Lille

Antiga gran ciutat industrial tèxtil del nord de França, Lille ha entrat en els últims anys en un profund moviment de modernització. La seva bona posició estratègica, derivada

de les excel·lents comunicacions viàries i ferroviàries amb Londres, París, Brussel·les, Amsterdam i Colònia, l'han transformada en un important centre de distribució de mercaderies i la ciutat aposta per atreure centres de decisió de diverses empreses. Dins d'aquesta darrera estratègia, la millora del patrimoni cultural és una de les prioritats.

Per aquest motiu, en els últims anys s'han portat a terme, sobretot per iniciativa municipal, un seguit de millores en profunditat de les institucions preexistents, així com la creació de diversos nous centres dedicats a aspectes relacionats amb la creació contemporània. La majoria d'aquestes noves institucions s'han localitzat en els barris més perifèrics de la ciutat i han contribuït a generar una nova imatge cultural de Lille. Aquesta imatge s'ha reforçat gràcies a l'aposta pels esdeveniments puntuals, especialment la Capitalitat Europea de la Cultura del 2004. A més, la ciutat és de les poques que ha plantejat, tot i que amb certa improvisació, una estructura que continua l'activitat d'aquests esdeveniment puntual: Lille 3000.

Això porta a poder considerar Lille com una ciutat que ha sabut crear un patrimoni suficientment fort com per generar una imatge dinàmica i en procés de ser reconeguda per sectors cada cop més amplis de la població, tant de la pròpia ciutat com de la seva important àrea d'influència.

D.- Torí

La capital del Piemont ha sabut reinventar-se diverses vegades al llarg de la seva història. Actualment, en una mostra més d'aquesta capacitat, la ciutat porta a terme una profunda actuació dirigida a canviar la seva imatge: de ciutat industrial en declivi a ciutat d'art i cultura.

Per aconseguir aquest objectiu ha posat en marxa una ambiciosa política de renovació i creació de nous atractius, repartits pel conjunt de la ciutat i fins i tot del territori metropolità. Igualment, en paral·lel, ha desenvolupat una completa campanya de difusió de la nova imatge, enfocada tant als propis habitants com als forans. Aquestes dues actuacions han assolit, a nivell intern, gran part dels seus objectius. En canvi, a nivell extern, tot i l'encert de la majoria d'iniciatives l'impacte ha estat molt menor, com a conseqüència directa de la major complexitat que tenen aquestes actuacions.

Gran part de l'èxit de la iniciativa es deu a la implicació d'agents públics i privats en les diverses polítiques endegades. L'existència d'un Pla Estratègic, què apostava clarament per les activitats culturals com a motor de la ciutat, ha resultat fonamental per coordinar i desenvolupar un bon nombre d'accions. Igualment, un altre fet destacat ha estat la possibilitat que han tingut moltes de les actuacions engegades de rebre finançament privat, especialment de les ex-fundacions bancàries, cosa que explica determinades actuacions per elles mateixes.

Val a dir que les actuacions portades a terme han estat marcades per una clara voluntat de crear nous atractius, ja siguin equipaments permanents o esdeveniments puntuals. Pel que fa als equipaments permanents, entre 1999 i 2008 Torí ha vist com obrien o reobrien les seves portes vint-i-dos museus. Pel que fa als grans esdeveniments, la ciutat ha posat en marxa, recentment, diversos esdeveniments puntuals entre els quals destaquen els Jocs Olímpics d'hivern de 2006, la *World Design Capital* de 2008 i la celebració dels 150 anys de la Unitat d'Itàlia, l'any 2011.

La principal novetat torinesa resideix, precisament, en els esdeveniments puntuals. A diferència de moltes altres ciutats, on les celebracions puntuals són l'element base de la creació d'imatge, a Torí les actuacions no aspiren a crear nous equipaments (tot i que és innegable que se'n creen), sinó a mostrar el canvi assolit.

En aquest sentit el discurs oficial torinès és que els esdeveniments serveixen per aglutinar projectes ja en marxa. També s'impulsen equipaments, però no per tenir-los finalitzats durant la celebració, sinó en el futur (en el següent esdeveniment). En certa manera l'esdeveniment inicial no justifica les obres, sinó que són les obres les que justifiquen l'esdeveniment: la ciutat canvia i s'aposta per un esdeveniment que visualitzi el canvi. Per exemple, moltes de les obres suposadament "olímpiques" no relacionades amb l'esport ja estaven en marxa abans de la designació pels Jocs. És més, la majoria d'obres iniciades amb motiu dels Jocs no es van acabar, sense que aquest fet aixequés excessives crítiques. A més, van servir com a base justificativa de la decisió, posterior, de celebrar l'any 2011 els 150 anys de la Unitat d'Itàlia.

Naturalment, en aquesta justificació també hi juguen un paper important els incompliments de terminis que possibiliten aquest joc pervers, en el qual els esdeveniments se succeeixen. Ara bé, la utilitat d'aquest procediment, almenys a curt termini, és un fet i és indubtable que això ha contribuït a posar en marxa una política cultural dinàmica que està donant importants beneficis a Torí.

No obstant, aquesta aposta continua pels esdeveniments puntuals presenta certes contrapartides. En primer lloc, l'explosió en el número d'equipaments culturals dels últims anys ha comportat que algunes de les apostes passin desapercebudes; que no aconseguixin realment crear imatge. Igualment, ha generat una certa manca de personal professionalment capacitat per gestionar tots els nous equipaments. Així mateix es corre el perill de generar una certa sobreoferta, que un cop passat l'efecte novetat sigui difícil de gestionar.

Ara bé, el principal problema és la capacitat efectiva de la ciutat per gestionar tota l'herència, tant la permanent com la temporal. En efecte, no s'ha de passar per alt que el principal repte que té la ciutat en aquests moments és gestionar la seva herència industrial. Aquesta tasca és, per ella mateixa, prou complicada com per afegir-hi, a més a més, la gestió d'alguns equipaments derivats.

En aquest sentit, totes les actuacions previstes, tant les permanents com les puntuals, haurien de plantejar-se en termes de pròpia sostenibilitat, no només com a successió d'actes puntuals. Massa sovint existeix la sensació que les actuacions que es desenvolupen no tenen una planificació a llarg termini. Aquest punt pot comportar que tot i l'èxit assolit fins al moment, la pròpia gestió dels nous equipaments creats o dels derivats dels grans esdeveniments acabi resultant inassumible per a la ciutat. Aquest fet suposaria un important impacte negatiu en termes d'imatge, així com la pèrdua dels recursos invertits fins al moment.

Polítiques renovadores d'imatge

E.- Gènova

La capital de la Ligúria s'ha caracteritzat, recentment, per realitzar un important esforç per intentar recuperar el seu antic esplendor. Per aquest motiu ha desenvolupat un ambiciós seguit d'actuacions de recuperació física i funcional del seu patrimoni, així com un intent, no sempre reeixit, per recobrar la imatge cultural que Gènova tenia a principis del segle XX i superar, així, la imatge industrial que actualment se li associa.

La principal aposta de la ciutat en els darrers quinze anys per portar a terme aquestes actuacions ha estat una successió d'esdeveniments puntuals de projecció internacional. Ara bé, malgrat actuacions importantíssimes (entre elles la recuperació del centre històric i el port antic), la sensació generalitzada és que no ha estat possible assolir totes les potencialitats relacionades amb aquests esdeveniments.

La principal causa d'aquest fet caldria buscar-la en la discontinuïtat de les accions (especialment comunicatives), en la manca de plans per determinats equipaments un cop l'esdeveniment clausurat (que comporta que funcionin molt per sota de la seva capacitat) i en una aposta excessivament centrada en el centre històric (que ha generat una sensació de desinversió en altres espais de la ciutat). Tot i aquesta constatació és innegable que la majoria d'actuacions han resultat beneficioses.

Aquesta situació ens porta a considerar que Gènova està desenvolupant una estratègia basada en renovar el seu patrimoni i les seves institucions culturals amb l'objectiu de canviar la imatge de la ciutat. Ara bé, el principal problema de Gènova resta la seva potent i negativa imatge industrial, que juntament amb la incapacitat dels diferents agents per promocionar de manera continua una imatge alternativa, explica la permanència de la imatge heretada.

F.- Mons

Reconeguda oficialment com la capital cultural de Valònia, la ciutat de Mons ha iniciat en els últims anys un ambiciós projecte per tal de reivindicar el reconeixement efectiu d'aquest títol fins ara merament formal. D'aquesta manera, la ciutat ha endegat una ambiciosa política cultural de renovació dels seus principals equipaments, així com de

la seva imatge, que han de portar les activitats culturals a ser un dels principals motors de la ciutat.

Aquesta actuació es desenvolupa per iniciativa bàsicament municipal, tot i que una part important dels fons procedeixen de la regió valona. Les actuacions previstes són ambicioses (més si tenim present que es tracta d'una ciutat d'entorn als cent mil habitants) i es localitzen, habitualment, en el centre de la ciutat. L'objectiu amb què es treballa és que les iniciatives actualment en marxa culminin amb la nominació de la ciutat com la Capital Europea de la Cultura de l'any 2015.

Ara bé, si les actuacions encarades a renovar i redinamitzar els seus equipaments culturals poden atènyer la majoria d'objectius previstos, no es pot dir el mateix de les actuacions encarades a difondre la imatge de la ciutat. Tot i que a primera vista la imatge té un pes important en el projecte, el fet que gran part de les actuacions culminin amb la designació de Capital Europea de la Cultura l'any 2015 suposa un punt feble. En efecte, el canvi introduït recentment en el mecanisme de designació no garanteix, en cap cas, l'elecció de Mons i es podria donar el cas que la capital cultural de Valònia es veiés superada per una altra ciutat belga. Una situació que resultaria contraproductiva, ja que demostraria les debilitats del projecte. El període de temps que resta fins a 2015 dóna, però, temps a la ciutat per rectificar la seva estratègia.

G.- París

La capital francesa ha estat, tradicionalment, un focus cultural europeu de primer ordre. En els últims anys, però, París ha vist com aquest títol li era arrabassat per altres ciutats (sobretot Londres o Berlín), al mateix temps que la seva imatge, excessivament estàtica, començava a representar més una feblesa (en l'atracció de visitants, població o inversions) que no pas un punt fort.

Per solucionar aquesta amenaça, la ciutat es troba, en aquests moments, en una profunda etapa de renovació dels seus atractius; tant a nivell físic, com de programació i d'imatge. Un procés que ha de culminar, en els propers anys, amb el creixement del rol que juguen les polítiques culturals en diversos nivells de la ciutat: creació d'una imatge dinàmica, integració social o augment del pes de les indústries culturals en l'economia de la ciutat, per citar només alguns exemples.

Per tirar endavant aquest objectiu la ciutat ha de superar diversos reptes, actualment en marxa. En primer lloc, la necessària modernització dels *grands projets* culturals creats sota el mandat de François Mitterrand, que en l'actualitat tenen més de vint anys. En segon lloc, apostar per la construcció de nous centres, potents i amb nous formats, que millorin l'atractiu de la ciutat, especialment de cara a tots aquells col·lectius per als quals la ciutat és més un referent del passat que no pas actual. Finalment, aconseguir que els equipaments culturals desenvolupin nous rols de cara a diversos públics; tant local (especialment joves i visitants poc habituals dels

equipaments culturals tradicionals) com forans (bàsicament potencials visitants que defugen la tradicional imatge cultural elitista de París).

Un primer element positiu que hem pogut constatar en la política cultural de la ciutat i que pot servir per afrontar aquests reptes és l'existència d'un autèntic interès per part de les diverses institucions per tal d'avaluar les seves repercussions. Un primer pas necessari per poder optimitzar-ne les repercussions i dirigir les polítiques cap als públics als quals es vol arribar (per exemple, públic jove o població de la perifèria).

També és digne de lloar l'esforç per la transparència en la gestió que realitzen la majoria d'institucions parisenques i que és pràcticament únic en el context estudiat. Una situació que facilita en la societat civil i fins i tot en els mitjans de comunicació un debat serè entorn a les polítiques culturals i que repercuteix favorablement en la definició i articulació de les diverses polítiques culturals. Al mateix temps, aquest debat incentiva la col·laboració entre institucions i la reflexió sobre la idoneïtat de les polítiques posades en marxa. Uns elements, tots ells, que acaben beneficiant la ciutat.

Un tercer element positiu a tenir present és que en les diverses actuacions hi intervenen diferents nivells de l'administració. Pel que fa a les actuacions físiques i a bona part de les enfocades a la integració de la població (com l'aposta per la comunicació, l'obertura a nous públics o les polítiques dirigides als joves), és majoritàriament l'Estat qui ha pres la iniciativa. En canvi, són l'ajuntament i la regió els encarregats d'aconseguir que aquestes actuacions tinguin repercussions visibles en la ciutat, tot coordinant els projectes principals amb altres iniciatives ja en marxa.

Ara bé, malgrat l'esforç realitzat, en moltes iniciatives no existeix una autèntica preocupació directa pels impactes que les mesures tindran sobre el territori. És a dir, la majoria d'actuacions es plantegen en termes d'equipament, no de ciutat. Entre els exemples d'aquest fet hi ha, tot i algunes excepcions, la implantació de la majoria d'equipaments en llocs centrals, la manca de col·laboracions durables o la pràctica inexistència d'estudis que permetin conèixer l'impacte que l'equipament té sobre la ciutat. Una situació, però, que és habitual en pràcticament tot el conjunt d'institucions estudiades.

Al mateix temps, hem constatat com les administracions més relacionades amb el territori tendeixen a actuar com a comparsa de l'actuació estatal. No existeix una autèntica capacitat d'influència, ni una política pròpia suficientment decidida com per aconseguir que les diverses actuacions culturals posades en marxa incideixin de manera clara en el territori.

En l'actualitat, les principals repercussions positives que es produeixen són degudes més a un cert atzar derivat, això sí, de l'encert i l'elevat nombre d'actuacions desenvolupades, que no pas a la recerca de sinèrgies en aquesta línia. Per tant,

podem considerar que una major coordinació entre polítiques estatals i municipals, així com un augment de les iniciatives municipals directes, contribuirien a millorar les possibilitats que la renovació de la imatge cultural de París fos un èxit. De no ser així és corre el perill que, malgrat les interessants iniciatives actualment en marxa, la imatge de París quedi ancorada en el passat i pugui esdevenir, a mitjà o llarg termini, una debilitat per a la imatge de la ciutat i en conseqüència, per les diverses activitats que acull.

Polítiques consolidants d'imatge

H.- Barcelona

En el camp de l'ús de les polítiques culturals associades a les campanyes d'imatge podem considerar que, en aquests moments, Barcelona es troba en una situació de consolidació del treball desenvolupat en els darrers anys. Les noves actuacions són limitades, tant a nivell físic, com promocional, i a diferència d'altres capitals europees, la ciutat encara està modernitzant les seves institucions culturals, tant a nivell físic, com organitzatiu: el MNAC va acabar les seves obres d'ampliació fa relativament poc, el Museu Picasso està en procés d'expansió, s'està debatent el paper del Ministeri de Cultura espanyol en diversos patronats i alguns projectes com el Museu Nacional de Ciències Naturals s'eternitzen.

De fet, l'èxit que ha tingut l'anomenat "model Barcelona" en la promoció de determinades actuacions urbanístiques no s'ha traduït en el vessant cultural. En aquest darrer camp, la presència de la iniciativa privada, malgrat algunes actuacions emblemàtiques, encara és quasi testimonial; la capacitat per involucrar altres nivells de l'administració és limitada; les eines per establir consensos amb la població són escasses i la inserció permanent en les diverses xarxes culturals capaces de generar una imatge positiva a escala internacional són pràcticament inexistent.

Malgrat aquests elements, però, la ciutat disposa d'una imatge i d'un reconeixement com a destí cultural que podem considerar excel·lents: els visitants de Barcelona valoren amb més d'un vuit sobre deu l'oferta cultura de la ciutat, nota només superada per l'arquitectura urbana (Turisme de Barcelona, 2006). Una situació que demostra la validesa de la feina feta en la gestió de l'herència dels Jocs Olímpics del 1992 però que difícilment es podrà explotar de forma indefinida.

De fet, a Barcelona s'han aixecat les primeres veus que assenyalen cap a un canvi en algunes actuacions de caràcter cultural. A tall d'exemple, el propi Pla Estratègic de la Cultura de la ciutat (2006) apunta que l'aposta feta en els últims anys pels esdeveniments puntuals, per si mateixa, no és suficient per influir en el conjunt de la ciutat i que caldria un procés continu, en què hi entrés la identitat col·lectiva, el capital social i la cultura del canvi. A més hauria d'augmentar la participació dels habitants, per simplificar els processos decisoris, però també per generar un sentiment favorable

cap a l'equipament. Així mateix seria desitjable una major agilitat en els mecanismes de coordinació entre institucions per agilitzar determinats projectes o potenciar-ne altres, al mateix temps que el treball per la inclusió de la iniciativa privada hauria de ser més intens.

Igualment resulta positiu l'esforç realitzat, principalment per l'ajuntament, per modernitzar físicament els diferents museus de la seva propietat i situar-los en emplaçaments perifèrics de la ciutat. Aquest conjunt d'actuacions pot portar a un interessant canvi a mig termini, especialment si s'aconsegueix involucrar la ciutadania i els agents privats.

Ara bé, en línies generals la situació actual de Barcelona reflecteix pocs canvis a nivell infraestructural i una certa tendència a consolidar la imatge heretada, més que no pas a crear una estratègia innovadora. És cert que aquesta aposta ha donat bons fruits en el passat i que en certa mesura encara és vàlida. També és cert que existeix un procés continu de construcció, renovació i promoció de les institucions. Ara bé, rendibilitats passades no impliquen rendibilitats futures i l'experiència d'altres ciutats faria desitjable una major agilitat en unes actuacions que actualment acostumen a ser lentes, poc ambicioses i que sovint passen desapercibudes per gran part de la població local i forana.

Si Barcelona vol consolidar la seva imatge hauria de millorar en aspectes com la transparència de les seves institucions culturals, la coordinació entre agents, institucions i administracions, l'augment dels col·lectius a qui es dirigeixen les polítiques culturals o l'accessibilitat (entesa en sentit ampli). Uns elements que actualment dificulten que la ciutat assoleixi un nivell òptim en les seves polítiques culturals.

Ara bé, malgrat aquestes debilitats també hem de reconèixer que en bona mesura els responsables culturals són conscients d'aquestes problemàtiques i treballen per superar-les. Així, el desenvolupament de la recerca ha coincidit amb un cert canvi de model de gestió de les polítiques culturals de la ciutat. S'ha abandonat el model de grans esdeveniments (en gran part pel fracàs més o menys admès del Fòrum Universal de les Cultures del 2004) per passar a un model molt més innovador i obert. Per tant, no podem descartar que en el futur, tal i com deixen entreveure alguns dels líders d'opinió entrevistats, les polítiques culturals empreses en el període de la recerca acabin donant el seu fruit.

I.- Brussel·les

Podem considerar que Brussel·les parteix d'una posició a priori avantatjosa a nivell polític: disposa de la pràctica totalitat de les seus de les institucions nacional belgues i flamenques, l'emplaçament és pròxim a diverses capitals europees, és seu de la Comissió Europea i acull la presència permanent de corresponsals internacionals, per

la qual cosa la difusió de la seva imatge hauria de ser relativament fàcil. Ara bé, l'immobilisme de la capital belga és important. En línies generals, les actuacions actualment en marxa acostumen a ser poc ambicioses, disperses i fins i tot erràtiques. Manca, fins a un cert punt, una política cultural clara i decidida de les diverses administracions que actuen sobre Brussel·les per tal d'aconseguir que l'oferta cultural de la ciutat sigui vista com una fortalesa.

Aquest fet no és res més que el reflex dels propis problemes d'identitat nacional del país. Cal tenir present, d'una banda, que Brussel·les, com a capital belga, és oficialment un espai bilingüe, però també el territori on s'uneixen les dues comunitats del país. De l'altra, que en la conflictiva situació entre flamencs i valons, la cultura hi juga un paper important, fins al punt que no existeix un ministeri belga (o servei federal) dedicat a la cultura. Qualsevol actuació en matèria cultural que es porti a terme a Brussel·les suposa una dificultat política important que comporta, a la pràctica, la paralització de les diverses actuacions i una política excessivament conservadora i basada en el passat.

En aquest sentit resulta il·lustratiu que entre les institucions més conegudes de la ciutat hi figurin dues iniciatives privades: el *Centre Belge de la Bande Dessinée* (el museu més visitat de la ciutat) i *Europalia* (conjunt exposicions temporals dedicades, significativament, a mostrar art d'altres països, no de Bèlgica). Per tant, queda clar que la iniciativa privada és qui duu la iniciativa, però en cap cas és suficientment important com per substituir completament la iniciativa pública. Això beneficia les altres capitals regionals, especialment Amsterdam i Lille, que veuen com una possible competidora resta enrere en el camí.

Per tant, la situació de Brussel·les en el camp cultural es podria resumir com d'una forçada inactivitat, tant en el camp de les actuacions físiques com en el de la imatge. Una situació bàsicament motivada per les friccions entre els diversos nivells de l'administració, que impossibilita respostes àgils als nous problemes i obliga la ciutat a recórrer a la imatge de capital europea i a les infraestructures preexistents per tal de desenvolupar les seves polítiques culturals. Una situació que, en un context dinàmic i canviant com és l'actual, dista molt de ser l'òptima.

J.- Roubaix

Situada a proximitat de Lille, Roubaix fou una antiga ciutat industrial centrada en el sector tèxtil. La manca d'altres activitats va fer que la ciutat fos considerada, en el seu entorn, com poc interessant i pràcticament desconeguda a l'exterior. En conseqüència, quan la indústria va entrar en crisi la ciutat va heretar una imatge clarament negativa.

Per fer front a aquesta actuació l'ajuntament de la ciutat ha portat a terme, en les últimes dècades, un seguit d'actuacions diverses basades, entre altres, en la creació de nous equipaments culturals potents que permetessin un canvi de la imatge del

conjunt de la ciutat. Concretament, es van crear tres grans equipaments (*Médiathèque*, el museu de *la Piscine* i *la Condition Publique*), repartits per diversos emplaçaments de la ciutat, sempre en coordinació amb altres actuacions de renovació en marxa.

L'actuació presenta una continuïtat important i actualment, després d'una primera etapa caracteritzada per la construcció dels diversos equipaments, es treballa en consolidar l'actuació física mitjançant una programació puntual forta que ha demostrat ser capaç d'atreure l'atenció no només dels habitants del propi municipi, sinó dels de tota l'àrea metropolitana de Lille.

K.- Tourcoing

Amb una situació similar a la de Roubaix, Tourcoing ha planejat en els últims anys una ambiciosa actuació, majoritàriament municipal, de millora de la imatge de la ciutat, especialment del seu centre històric. Ara bé, en aquest cas, la cultura no hi juga un paper de primer ordre, sinó que s'aposta més per l'oci (esport i comerç).

Malgrat aquest fet, la ciutat disposa de diversos equipaments permanents, alguns dels quals de caràcter nacional, que han contribuït a crear una imatge positiva de la ciutat. En aquest sentit, les actuacions més recents no es dirigeixen tant a enriquir aquesta imatge amb nous matisos, sinó a consolidar-la, amb la creació puntual de nous equipaments i diversos treballs encarats a difondre les activitats culturals que acull la ciutat.

Ara bé, en aquesta actuació positiva, es troba a faltar una major ambició de la política cultural, ja que actualment sembla excessivament centrada en la pròpia ciutat. En aquest sentit, la majoria dels equipaments existents no assoleixen un reconeixement ni tan sols metropolità, tot perdent, així, part de la influència positiva que podrien arribar a tenir.

9.- CONCLUSIONS

Parlar de recomanacions per aplicar als diversos casos d'estudi, vistos els problemes existents i el volum de gent que treballa en les institucions estudiades, podria resultar pretensions. Per aquest motiu plantejem el present capítol com un recull dels principals aspectes pràctics que hem recopilat en el decurs de la nostra recerca.

Per fer-ho partirem de tres grans apartats. En cada un d'ells realitzarem un breu repàs dels principals elements referents als diversos aspectes descrits en la present recerca, per finalitzar cada epígraf amb una presentació esquemàtica dels elements que considerem més rellevants.

En el primer apartat exposarem la importància de les relacions entre les polítiques culturals i la ciutat. Tota política cultural que aspiri a repercutir sobre una ciutat haurà de tenir present aquestes característiques per tal d'adaptar-s'hi i generar el major nombre possible de sinergies. En aquest apartat recollirem els principals condicionants existents, així com algunes de les estratègies estudiades que considerem més efectives.

En el segon apartat apuntarem les condicions per desenvolupar una política cultural de ciutat. El punt de partida serà considerar que no n'hi ha prou amb les característiques preexistents per assolir l'èxit, sinó que en determinats àmbits és aconsellable una aposta decidida dels diversos agents per crear els condicionants necessaris per obtenir unes repercussions positives.

Finalment, en el tercer i darrer apartat, apuntarem alguns dels reptes que afronten les diverses ciutats estudiades per tal d'aconseguir que les seves institucions culturals es transformin en un actiu important per a la imatge de la ciutat i per extensió, per als seus ciutadans.

9.1.- IMPORTÀNCIA DE LES RELACIONS ENTRE LES POLÍTIQUES CULTURALS I LA CIUTAT

Una de les principals condicions per tal que una determinada política assoleixi, en una ciutat, els objectius culturals, socials i econòmics que es planteja és que la seva realització tingui present el territori on es localitza; tant els seus aspectes formals com temàtics.

Pel que fa als **aspectes formals**, massa sovint es pressuposa la validesa de determinades actuacions únicament sobre la base dels beneficis passats. Ara bé, la

importació directa de determinats formats, idees o actuacions que han tingut èxit en altres ciutats serveix de poc si no es realitza un esforç d'adaptació al nou context on es volen aplicar.

- En primer lloc, cal tenir present la **massa crítica del territori**. Són necessaris uns mínims de població, de creadors, de públic, d'equipaments, de serveis, de formació o de crítica especialitzada per iniciar un procés de canvi, però també per garantir-ne la continuïtat. Sense aquests mínims és molt difícil que la política cultural d'una ciutat sigui socialment sostenible pel propi territori. Naturalment, es podrà apostar per equipaments que aspirin a atreure inputs d'altres territoris. Ara bé, aquesta aposta requereix, de forma habitual, d'esforços importants, que no sempre són l'opció més rendible per a la pròpia ciutat.

Aquest fet no implica que s'hagi d'apostar, obligatòriament, per una equació del tipus gran esdeveniment a la gran ciutat, petit esdeveniment a la petita ciutat. L'ambició de les activitats que proposen les ciutats no té perquè coincidir amb la jerarquia urbana, tot i que és cert que la posició que cada ciutat ocupa en aquesta jerarquia contribuirà a facilitar aspectes com la difusió, l'accessibilitat o l'existència d'oferta complementària. Uns elements, tots ells, que generaran majors facilitats per aconseguir l'èxit de la iniciativa, però que no seran determinants.

Per tant, un gran esdeveniment pot celebrar-se en ciutats petites i viceversa. Ara bé, hem constatat com, generalment, els esdeveniments o activitats puntuals tendeixen a presentar majors dificultats en les ciutats allunyades del lideratge de les xarxes urbanes. En aquests casos, tot i el possible èxit de la celebració, acostumen a existir problemes importants per gestionar de forma òptima l'herència; no tant la de caràcter físic, sinó la de caire més immaterial, especialment la imatge associada a la celebració.

Igualment, hem observat com en les grans ciutats els esdeveniments més modestos (anys temàtics, exposicions temporals o celebracions diverses) tendeixen a passar desapercebuts dins de l'àmplia oferta general habitualment present. Els impulsors dels diversos projectes haurien de ser conscients d'aquesta situació abans de llançar-se a realitzar un esdeveniment. Si no, es corre el perill de crear esdeveniments que no assoleixin, ni a mitjà ni a llarg termini, els objectius marcats.

- Aquest punt ens porta a la necessitat d'**avaluar amb detall la capacitat real del territori per acollir qualsevol tipus esdeveniment**. Pot donar-se el cas que una ciutat no estigui preparada per a un determinat tipus de celebració. Els motius poden ser diversos, però els més habituals acostumen a ser la manca d'infraestructures, de serveis o de públic potencial.

Pel que fa a les **infraestructures**, és cert que tot sovint els grans esdeveniments acostumen a portar associats inversions importants en aquest camp. En cas que l'actuació es porti a terme correctament, els beneficis poden ser enormes. De fet, aquesta és una pràctica força habitual: els esdeveniments puntuals afavoreixen el calendari i l'ambició de determinades actuacions en infraestructures. Ara bé, creiem que s'hauria d'evitar que aquestes actuacions fossin l'eix principal dels diversos esdeveniments.

Hem observat com en diverses ocasions les actuacions infraestructurals acaben afectant la difusió, la programació o la capacitat de transmetre coneixements dels esdeveniments puntuals. Aquest fet condiciona part de l'efecte multiplicador de les activitats culturals: genera suspicàcies, es transmet una imatge molt més simple de l'esdeveniment i algunes de les activitats queden en un forçat segon pla. Tot això repercuteix en la pèrdua de part dels possibles beneficis que podria tenir la ciutat i que es podria evitar si es busqués un equilibri entre les actuacions infraestructurals i la pròpia programació dels esdeveniments.

Quant a la **planificació dels serveis associats** a les institucions culturals, tot i els avenços dels últims anys, encara resta camí per recórrer. Es tendeix a planificar els grans equipaments (bàsicament les necessitats d'allotjament), però es deixen de banda altres actuacions (comerç, transport, oci o restauració). És cert que les institucions culturals difícilment poden impulsar directament aquestes altres actuacions. Ara bé, cal ser conscients que sense aquests serveis complementaris es corre el risc que l'equipament sigui una illa en el desert, on el possible visitant, un cop recorregut l'espai pròpiament cultural, abandoni el territori per manca d'altres incentius.

Per tant, és necessari planificar l'obertura dels museus o esdeveniments amb suficient antelació, fer previsions fidedignes i difondre els canvis de manera àmplia. Només així es podrà facilitar que l'entorn creï una oferta suficient per donar resposta a les noves demandes. Altrament es corre el risc que l'oferta complementària arribi amb retard i condicioni l'èxit de l'actuació.

Igualment, també podem entendre com a servei associat les necessitats educatives de la població; és a dir, aquelles mesures encarades a disminuir les barreres que una part de la població pot tenir envers l'assistència a una determinada actuació cultural. Tot i que l'experiència mostra que no es pot aspirar a un canvi radical, aquesta actuació ajudaria, especialment a llarg termini, a augmentar la comprensió cap a determinades actuacions. Un element que repercutiria en un millor coneixement de les polítiques culturals i en conseqüència, en un augment del grau d'autoestima de la població cap a la ciutat.

Finalment, pel que fa al **públic potencial**, tercer factor limitant de les capacitats reals del territori, caldrà estar atent per evitar pecar, tant per excés com per defecte.

Un excés de visitants en una determinada àrea pot resultar contraproductiu, especialment si es concentren en breus períodes de temps. En aquests casos serà millor apostar per actuacions que reparteixin els visitants al llarg de l'any o simplement, renunciar a allò que pugui atreure molt públic en un moment puntual. Igualment caldrà evitar una concentració excessiva del nombre d'actes, tant en l'espai com en el temps. Hem observat com aquesta darrera afirmació, contràriament al que seria de preveure, és vàlida en tots els contextos. En les grans ciutats perquè l'elevat nombre d'institucions crea, tot sovint, una oferta excessivament abundant, a la qual el ciutadà difícilment pot arribar (ja sigui per motius de temps o de diners) i en les ciutats mitjanes perquè tot sovint ja existeix una oferta que dinamitza socialment el municipi: esports, compres o actes de tot tipus.

Així mateix, és necessari conèixer les limitacions del producte que s'ofereix i no pretendre que tot esdeveniment o activitat puntual pugui assolir repercussions enormes. Si no es plantegen unes repercussions honestes es pot generar entre el públic i entre el ciutadà en general una sensació de desencís, fins i tot de fracàs, que pot resultar contraproductiu per a la ciutat.

- La principal solució a aquests problemes ha de passar, donada la impossibilitat de disminuir l'oferta, per la **col·laboració entre institucions**. Ara bé, com hem comentat al llarg de la recerca, actualment la col·laboració entre institucions culturals tendeix a ser excessivament limitada: pocs cops va més enllà de la simple declaració de bones intencions o del préstec puntual d'obres d'art per a una exposició temporal. En la majoria d'institucions estudiades manquen col·laboracions més profundes i duradores que permetin beneficis importants. Aquest fet s'ha constatat a tots els nivells, tant per a equipaments permanents, com per a esdeveniments puntuals, tot passant per la majoria d'institucions públiques i organismes dependents.

Les col·laboracions constituïdes tendeixen a ser horitzontals, sense cap institució que exerceixi una funció líder. Aquest fet suposa una important segmentació, que dificulta que els propis actors coneguin totes les actuacions empreses. A més, existeixen reticències importants en les col·laboracions de llarga durada i excepte en casos molt puntuals, no es té una autèntica sensació de competència. Aquests fets suposen que tot sovint els equipaments culturals actuen de forma fragmentada i es perd l'oportunitat de desenvolupar actuacions comunes que, amb costos mínims, suposarien retorns de capital, visitants o inversions importants. A la pràctica, la inexistència de col·laboracions destacades a llarg termini és un dels camps en què les mancances dels diversos equipaments culturals són més grans i en conseqüència també ho són les pèrdues d'oportunitats. Una situació que seria desitjable que evolucionés.

Seria convenient que es creessin formes de col·laboració permanents i efectives per tal de trobar mecanismes que comportessin beneficis visibles per a les diferents institucions culturals. En aquests sentit, els principals camps en què hem detectat

possibilitats d'avanços significatius són la comunicació, la gestió i la preparació de determinats actes.

Pel que fa a la comunicació, les institucions estudiades acostumen a apuntar que una de les principals mancances que han d'afrontar és el desconeixement i la reticència a la visita. Donat que plantejar campanyes individuals acostuma a ser utòpic (o poc efectiu pels escassos mitjans disponibles) la solució més efectiva passa per una comunicació conjunta entre institucions. Pel que fa a la gestió, podrien mancomunarse els serveis de diversos centres, especialment en camps d'activitats importants, però habitualment poc desenvolupats, com patrocinis, relacions exteriors o serveis educatius. Finalment, la preparació de determinats actes, com conferències i exposicions temporals, pels seus costos, seria desitjable que fos coproduïda pels diversos centres: ja fos de ciutats diverses (el mateix acte itinerant) o de la mateixa ciutat (suma d'esforços per organitzar actes diversos sota una mateixa temàtica). Aquest darrer camp és on hem observat un nombre més important de col·laboracions.

Naturalment l'aposta per a la col·laboració suposaria que determinats equipaments renunciessin a part de la seva autonomia, cosa que no sempre resulta fàcil. A més, caldria articular aquestes col·laboracions de manera que s'evités la proliferació d'ens que fessin perdre efectivitat als diferents processos i servissin únicament per augmentar el pes de la gestió. Si s'assolissin aquests objectius, els beneficis que s'obtindrien en termes de reforç de la imatge de la ciutat serien importants.

Pel que fa a la **temàtica**, segona àrea en què és important la relació amb el territori, els responsables de les polítiques culturals han de ser conscients que les seves actuacions han de recollir les particularitats de cada zona. Com ja hem dit anteriorment, l'aposta per assemblar-se a altres territoris no és el camí. Per molt exitosa que sigui una política cultural, l'original acostumarà a superar la simple còpia.

- Hem pogut corroborar que en molts casos la pròpia definició de les polítiques culturals, així com l'aposta temàtica i comunicativa de **les pròpies institucions no tenen present la variabilitat existent en el conjunt de la ciutat**, sinó que es concentren en determinats grups excessivament homogenis i repetitius: públic en edat escolar i classes mitjanes i altes instruïdes i de més de cinquanta anys. Aquesta aposta té diverses repercussions.

En primer lloc aquesta situació suposa, a la pràctica, la renúncia de les institucions a arribar a tota la població de la ciutat. És a dir, una part important dels habitants de la ciutat no sentiran com a pròpia la política cultural; un element que tindrà repercussions en termes d'imatge de ciutat, ja que la imatge que es generarà només tindrà impacte en un percentatge de la població.

Una segona conseqüència d'aquesta aposta és la creació i difusió, a través de la pròpia programació cultural, d'una imatge fragmentada de la ciutat. La programació dels equipaments puntuals o permanents poques vegades té present el conjunt de la ciutat, sinó que tendeix a centrar-se en un número molt limitat d'aspectes i espais. Aquesta situació suposa que una part de la població no vegi reflectida en la programació cultural la seva pròpia ciutat, fins al punt que en lloc de potenciar-se la imatge d'una ciutat es poden crear reticències. El mateix pot passar al forà, que en visitar la ciutat pot trobar una realitat que no concordi amb la imatge preconcebuda, tot generant un xoc entre les dues imatges (preconcebuda i real), que pot acabar perjudicant la ciutat.

- Aquest fet implica que una part important de la ciutadania o bé no se senti identificada amb la política que es porta a terme, o bé se senti directament rebutjat per unes actuacions allunyades de les seves àrees d'interès. Per tant, es tracta d'**apostar per actuacions que busquin un equilibri entre el local i el forà**: no associar sense cap tipus de distinció el terme local a localista, sinó apostar per temes innovadors, però que puguin resultar d'interès per al conjunt de la població així com per a possibles forans, tot atraient-los cap a la ciutat. Un objectiu ambiciós que requereix d'una reflexió acurada per part dels impulsors de les polítiques culturals.
- A nivell de **resum** sobre la necessitat d'influència dels ciutadans en les polítiques culturals podem apuntar que, per tal d'aconseguir el màxim de repercussions possibles, les polítiques culturals empreses han d'aspirar a trobar dos tipus d'equilibri. En primer lloc, entre el que s'ha realitzat en altres ciutats i el que es vol realitzar en el territori propi i en segon lloc, entre una temàtica d'interès local, que no localista, i un enfocament suficientment innovador per resultar atractiu als residents i als no residents.

Ara bé, no hem de perdre de vista que les polítiques culturals acostumen a tenir, per si soles, un pes limitat en el conjunt de la ciutat. Per tant serà imprescindible que aquestes polítiques s'incloguin dins d'actuacions coordinades amb el major nombre d'àrees possibles per garantir-ne la seva efectivitat. Lamentablement, en aquests moments, aquest fet no acostuma a produir-se, tot i que progressivament el contacte de les diverses institucions amb altres agents va en augment.

Finalment, també cal tenir present un element que sovint passa per alt. No s'ha de confiar cegament en les polítiques culturals com a element capaç de solucionar els problemes de les ciutats. No totes les actuacions empreses tindran èxit i cal estar preparat per al fracàs. No deixar que un contratemps puntual limiti una actuació que, forçosament, ha de ser a llarg termini.

Per tant, tot recopilant, podem considerar que els principals elements que caldrà tenir presents per tal d'aconseguir el màxim de repercussions possibles en el territori són els següents:

- Actuar pensant en el conjunt del territori, no només en determinats espais. Deixar de banda actuacions reiterades en àrees específiques i propiciar una actuació repartida per tota la ciutat.
- Apostar per una política cultural que sorgeixi, estigui arrelada, es produeixi i sigui el reflex del territori. Pensar les actuacions en clau de cohesió territorial.
- Plantejar actuacions que incloguin diverses àrees, que no renunciïn a sortir dels murs de les diverses institucions.
- Implicar diversos agents locals, públics i privats, en les polítiques culturals.
- Afavorir la participació de les diferents àrees de l'administració en l'elaboració de les polítiques culturals. Apostar per una política cultural àmplia, que no es limiti a la simple àrea de cultura.
- Intentar el màxim de consensos polítics i institucionals, tot evitant que aquests consensos signifiquin una excessiva dispersió temàtica. Establir línies i eixos programàtics que prioritzin i assegurin la qualitat del propi programa.
- Buscar l'equilibri entre tendències. Evitar crear programes excessivament tancats. Restar oberts als canvis i propostes que es puguin produir en l'entorn.
- Realitzar documents amb els objectius que es marquen, sense que n'existeixi una proliferació excessiva. Buscar la participació de les diverses institucions culturals en la seva redacció i difusió.
- Fomentar la participació del sector cultural en xarxes de col·laboració efectives i de llarga durada.
- Realitzar determinades actuacions comunicatives, de gestió i de preparació d'esdeveniments de forma conjunta entre diverses institucions culturals.
- Buscar temàtiques locals (que no localistes) que conjuguin interès de la població i innovació per tal d'atreure, també, els no residents.

9.2.- CONDICIONS PER DESENVOLUPAR UNA POLÍTICA CULTURAL DE CIUTAT

La transformació física d'un espai, la renovació dels serveis existents, la superació de determinades formes de violència urbana, el refús a les diferències o la inexistència d'expectatives en una determinada àrea, entre altres problemes, no es poden combatre únicament a través de declaracions de bones intencions o campanyes de comunicació. Calen accions decidides encarades a canviar, de forma efectiva, un determinat territori. En aquest sentit, les polítiques culturals poden ser un instrument perfecte per implementar, de manera coordinada amb altres iniciatives, aquest canvi.

Ara bé, perquè aquestes actuacions tinguin èxit és necessària una clara voluntat d'adaptació al territori. Cada ciutat té la seva pròpia originalitat i per respectar aquesta situació cal ser innovadors. Aquest fet no suposa intentar crear permanentment

actuacions completament innovadores. Novament insistim en què és fonamental aprendre de les experiències portades a terme en altres localitats, però no per copiar-les, sinó per adaptar-les. Cal ser, però, curós i evitar que la tendència a potenciar les singularitats de les diverses ciutats no comporti, paradoxalment, l'homogeneïtzació i estandardització de l'oferta de les ciutats.

- En aquest sentit, un primer element a tenir present és la **tipologia d'actuació** per la qual vol apostar una determinada ciutat. Existeixen múltiples iniciatives. En el present treball ens hem centrat bàsicament en dues: els esdeveniments puntuals i els equipaments permanents. Hem considerat que aquestes eren les iniciatives que tenien una presència més visible en el territori, així com les que podien causar uns impactes més grans.

En línies generals hem pogut observar com, en proporció a les inversions i despeses generals que es realitzen en les ciutats estudiades, les repercussions de les institucions permanents són més importants que no pas les dels esdeveniments puntuals. Aquesta afirmació és especialment vàlida a mitjà i llarg termini. A curt termini l'impacte dels esdeveniments puntuals tendeix a ser superior.

Entre les causes de la situació anterior hi ha l'habitual desaparició de tota l'estructura relacionada amb la celebració puntual un cop es clausura el gran esdeveniment o l'exposició temporal. Això implica que moltes ciutats perdin el saber fer acumulat en la fase de preparació i execució i que, en conseqüència, no capitalitzin les inversions realitzades. La continuïtat d'un petit nucli, relacionat amb l'esdeveniment, podria ser un element que contribuís a capitalitzar la inversió realitzada. Un fet que actualment només hem observat en comptades ocasions.

- Aquest aspecte resulta especialment rellevant en el camp de la **planificació de l'ús de l'herència** dels esdeveniments puntuals. En el camp de l'immaterial, un cop es clausura l'esdeveniment, la imatge, els sentiments favorables, el prestigi o el coneixement adquirit tendeixen a deixar-se de banda i és habitual que en la majoria de casos es perdi la possibilitat de reutilitzar aquests elements en benefici de la ciutat.

El mateix es pot afirmar en el cas de l'herència material. Sí bé és cert que aquest camp ha evolucionat favorablement en els últims anys, resta encara camí a recórrer. Són diversos els esdeveniments puntuals que planifiquen de manera genèrica usos culturals, esportius o d'oci sense entrar a avaluar si existeix demanda suficient perquè els nous espais desenvolupin, de manera socialment i econòmicament rendible, les funcions previstes.

- A més, habitualment els esdeveniments puntuals acostumen a realitzar-se d'esquena a la població. És cert que cada cop existeix un major número de **canals de diàleg** entre les institucions i els ciutadans, però les decisions en què la ciutadania pot intervenir

directament i de manera efectiva acostumen a ser limitades. En aquesta situació hi juga un paper important la poca antelació amb què se solen preparar els esdeveniments, així com el fet que sovint existeixi una obligació legal d'adaptar els actes a paràmetres prefixats. Ara bé, si s'aspira a què els grans esdeveniments formin part dels canvis socials d'una ciutat és imprescindible tenir present l'opinió de la població local en tots els moments de l'actuació. Només així s'aconseguiran repercussions realment positives per al conjunt de la població.

- La situació anterior s'agreuja pel fet que, tal com hem observat, tot sovint, **els convenis de col·laboració, quan existeixen, són poca cosa més que declaracions de bones intencions o actes merament protocol·laris**. La comparació entre institucions permanents i temporals realitzada en la present recerca mostra com en aquesta àrea l'experiència dels equipaments permanents, encara que lluny de ser impecable, resulta molt més beneficiosa en termes de retorn d'imatge, formació de persones, manteniment del patrimoni o fins i tot creació de riquesa que no pas els esdeveniments puntuals.
- Quant a la **programació**, hem observat com els diversos esdeveniments puntuals estudiats tendeixen a una sobrerrepresentació de l'oferta. Es volen fer moltes coses, molt espectaculars i allargar la presència en el temps i en els mitjans de comunicació. Aquest fet, però, pot generar, en contrapartida, una escassa coherència del programa. En aquest sentit, els esdeveniments estudiats que han obtingut major èxit han estat aquells que han apostat per fer pocs actes, però buscant l'homogeneïtat. Aquest fet implica, moltes vegades, saber dir no a determinats projectes: descontentar determinats sectors per conservar una lògica i una coherència del projecte. Un fet que tot sovint no es té la valentia d'afrontar, tot generant d'aquesta manera esdeveniments excessivament difusos.

Per tant, vista la situació i malgrat els èxits indiscutibles que han tingut determinats esdeveniments puntuals, resta la qüestió de preguntar-se fins a quin punt les apostes d'algunes ciutats per aquest tipus d'esdeveniments no són una plasmació de la incapacitat d'aquestes ciutats per crear un projecte propi de llarga durada. Aquest fet no treu que un esdeveniment puntual pugui estar a la base d'una política a llarg termini, tot i que aquesta situació sigui poc habitual.

- Igualment, resta pendent la qüestió de la **coordinació entre esdeveniments puntuals i equipaments permanents**. Els seus calendaris de treball diferents (entre dos i quatre anys per als equipaments permanents i entorn a l'any en els esdeveniments puntuals), acostuma a dificultar els canals de diàleg. Com a conseqüència d'aquest fet, difícilment un esdeveniment puntual trobarà la manera de realitzar una programació que produeixi sinergies amb un equipament permanent. La situació podria canviar si els esdeveniments puntuals partissin d'un treball previ dirigit

a coordinar esforços amb les infraestructures permanents. Una situació que, malauradament, no hem constatat en cap de les ciutats estudiades.

Hem de matisar, però, que l'aposta d'una ciutat per un equipament permanent no pressuposa, almenys automàticament, l'existència d'una estratègia a llarg termini. La implantació d'una determinada actuació implica reptes que van més enllà de la mera inauguració. Per assolir objectius visibles en termes de ciutat cal una programació atractiva, un esforç comunicatiu, un plantejament ambiciós en termes d'accessibilitat o l'obligació, entre altres, de preveure les activitats d'oci associades que s'oferiran als possibles visitants.

- La complexitat d'aquestes elements dependrà, en bona mesura, de l'**emplaçament** que es prevegi per a la institució. A diferència dels esdeveniments puntuals, que poden tenir múltiples seus, els equipaments permanents acostumen a tenir-ne una d'única, de difícil canvi. Aquest fet obliga a calcular amb extremada cura l'emplaçament.

La solució més fàcil és apostar per emplaçaments centrals, on es garanteixin uns impactes importants, almenys en termes d'imatge (gran part de la infraestructura complementària, necessàries per desenvolupar l'equipament, hi són preexistents). Hem comprovat com la majoria d'equipaments estatals o d'entitats privades acostumen a elegir aquesta zona. Ara bé, l'emplaçament en una zona central tendeix a suposar beneficis generalment menors per a la ciutat (entesa com a conjunt), ja que només s'afegeix una nova oferta en un context ja de per sí ben servit. En canvi, els emplaçaments perifèrics, habitualment elegits per les institucions municipals, acostumen a generar dificultats més grans, però també un efecte multiplicador important, que sovint pot resultar de primera importància per a zones on la iniciativa pública hi és poc present.

Tot i la diversitat observada en les onze ciutats estudiades, la majoria de noves actuacions empreses han suposat un risc escàs per a les entitats promotores perquè jugaven sobre segur: emplaçament central, innovació escassa en el discurs expositiu, temàtica contrastada o un suport financer important són algunes de les característiques més habituals. Són poques les ciutats que han apostat per accions clarament innovadores en situació, contingut, temàtica o finançament. Aquesta manca d'originalitat té com a conseqüència un descens dels beneficis que la institució aporta a la ciutat.

Massa sovint els nous equipaments són excessivament esclaus del passat. La idea d'equipament basat únicament en una col·lecció artística ha estat superada. Cal crear estructures d'escala diverses, dinàmiques, que tinguin present l'entorn on es troben i amb voluntat per interactuar-hi. Una missió que, progressivament, es va obrint pas.

En les últimes dècades la majoria de ciutats, entre elles totes les estudiades, han creat nous equipaments culturals. Una situació que ha comportat uns canvis de mentalitat importants que han permès avançar en la línia que apuntàvem. Alguns governs municipals, tals com els de Barcelona, Gènova o Lille, han estat capdavanters en aquest camp, tot i que amb actuacions generalment tímides. En aquest sentit, resta fer el salt definitiu per desenvolupar accions del mateix caràcter que les desenvolupades en el centre, però en les perifèries urbanes.

- Pel que fa a nivell de **visibilitat i imatge**, cal diferenciar dos tipus de campanyes, totes dues necessàries per aconseguir que les institucions culturals s'intriquin en la dinàmica de les ciutats i puguin arribar a ser-hi beneficioses: les dirigides a donar a conèixer la creació de la institució i les pensades per difondre'n les seves activitats habituals. Ambdues s'hauran de dirigir a un públic el màxim d'ampli possible, tot buscant-ne la complicitat. En aquest sentit, les tradicionals campanyes simplement publicitàries i dirigides a una tipologia concreta de públic haurien de reduir el seu rol actual quasi omnipresent.

A més, seria convenient difondre la creació d'una nova institució o l'aposta per un esdeveniment o activitat puntual abans de la seva constitució. El tradicional silenci existent entorn a la creació d'un equipament, trencat només en el moment de la inauguració (quan la possibilitat d'efectuar canvis en els projectes és extremadament limitada) hauria de desaparèixer. Només amb una difusió àmplia es pot aconseguir que el territori anticipi l'obertura i prepari estratègies que ajudin al propi triomf de la institució. Si no, es corre el risc que iniciatives ambicioses, extraordinàriament concebudes i realitzades, siguin poca cosa més que illes en un desert: un espai aïllat (que pot ser tota la ciutat), que no disposa ni d'eines ni de serveis complementaris en l'entorn per generar un efecte multiplicador que resulti el màxim de positiu per a la ciutat.

- Un altre problema, que poques vegades es planteja, és el dels **recursos humans**. L'existència de personal qualificat per a la gestió de les diverses institucions s'acostuma a donar per feta. Ara bé, en la majoria de casos, els responsables de les institucions han après la seva feina en els propis centres on serveixen. Aquesta situació pot generar que en contextos de fort augment del nombre d'equipaments, el personal preparat sigui escàs. Igualment, l'estructura actual de creació de professionals pot portar a una falta de gestors joves o amb noves idees. Una situació que s'hauria d'evitar amb la progressiva incorporació, en la mesura del possible, de nou personal a la gestió de les institucions. Una altra via possible per assolir aquests objectius serien els intercanvis de professionals entre institucions.
- Quant als **recursos financers**, hem constatat com habitualment les diverses institucions tendeixen a dependre, en gran mesura, dels pressupostos públics, sense que existeixi cap tipus de sensació de perill degut a la possible desaparició d'aquest

fons. Un fet positiu, ja que dóna seguretat a les institucions per emprendre actuacions a llarg termini. Ara bé, també hem observat, en contrapartida, un cert acomodament de les mateixes institucions, que renunciarien a captar uns fons privats que podrien ser molt útils per augmentar el volum d'activitat i en conseqüència, les repercussions de les institucions en les diverses ciutats.

En defensa d'algunes d'aquestes institucions hem d'apuntar que les traves burocràtiques tot sovint desincentiven la captació de recursos privats. Hem identificat no poques institucions que es lamenten de la manca d'agilitat dels convenis de col·laboració públic-privats. Una situació que seria desitjable que canviés, ja que tot apunta a què si els mecanismes fossin més àgils, les possibilitats de les diverses institucions culturals per captar recursos del sector privat serien molt més profitoses.

Igualment, hem observat manca d'agilitat en la gestió dels pressupostos. Una situació que atura la recerca de noves fons d'inversió i que en conseqüència, resulta contraproductiu perquè les diverses institucions puguin crear propostes que atreguin la població.

Les pròpies institucions culturals, però, també tenen part de culpa en la situació actual. N'és una demostració el fet que al llarg de la recerca ens ha estat gairebé impossible obtenir dades referents als pressupostos, especialment de les administracions públiques (exceptuant les franceses). Una situació que resulta contraproductiu per a les pròpies institucions. En primer lloc, perquè impedeix conèixer amb exactitud les xifres manejades, fet que repercuteix en desconeixement de les repercussions que es poden crear. Una situació que pot frenar les inversions dels agents privats.

En segon lloc, aquesta situació també genera desconfiança i aixeca importants reticències vers unes institucions que no tindrien perquè amagar els seus comptes. És cert que tot sovint, existeix un cert temor en fer públics els pressupostos per por a que siguin qualificats de malbaratament i de despesa poc justificada. Ara bé, si se superés aquestes reticències inicials, la transparència en els pressupostos podria ajudar a justificar unes inversions, públiques i privades, més grans que les actuals. Una situació que reforçaria el paper de les polítiques culturals en les polítiques de les diverses ciutats.

Per últim, també hem d'apuntar que els recursos generats per les pròpies institucions estudiades acostumen a ser escassos, tot i que en les més importants existeix una preocupació creixent per augmentar-ne la procedència i el volum. Una situació que podem considerar bona, sempre que no serveixi d'excusa per retallar els fons públics que s'hi destinen. De fet, hem observat com és habitual que les inversions privades serveixin per suplir l'habitual manca d'ingressos per a inversions extraordinàries que sofreixen moltes institucions, especialment les permanents. L'ús dels fons privats per a aquesta finalitat acostuma a generar retorns importants en termes d'imatge, ja que

s'acostumen a destinar a les activitats més vistoses (renovacions, compres o activitats puntuals).

- Ara bé, no només existeixen problemes en l'avaluació dels retorns econòmics. En línies generals l'avaluació de les repercussions de les diverses institucions és un dels aspectes en què la gestió dels equipaments culturals necessita millorar de forma més evident i generalitzada. **La majoria d'institucions culturals no disposen d'instruments precisos d'avaluació** que puguin ajudar en la presa de decisions o a conèixer les repercussions que genera una determinada actuació.

És simptomàtic que únicament cinc dels cinquanta-set equipaments permanents estudiats disposessin dels mecanismes necessaris per tenir una visió detallada del seu públic i de la imatge que genera la institució. La situació és lleugerament millor en els esdeveniments puntuals, on existeix un nombre d'estudis de públics més elevat, tot i que generalment les dades obtingudes acostumen a ser poc elaborades i menys utilitzades en la gestió de la celebració.

En conseqüència, les actuacions dels diversos equipaments acostumen a ser merament intuïtives o basades en l'experiència. A tall d'exemple, cap institució no ha reconegut obertament que una exposició temporal hagi representat un fracàs. Com a molt s'afirma que han existit dificultats per arribar a un cert públic. Per tant, les exposicions temporals no tindrien fracassos? Més aviat és la manca d'instruments d'avaluació el que impedeix fixar uns objectius i saber si s'han acomplert.

- Malgrat aquesta constatació hem pogut comprovar una **certa tendència a la presa de consciència de la necessitat de bons sistemes d'avaluació**. Existeixen bastants equipaments amb instruments puntuals d'avaluació, tot i que encara resten institucions que pràcticament ho desconeixen tot sobre els seus visitants (i no només aquelles més modestes). Són diversos els centres que han expressat la voluntat de millora en aquesta àrea, ja sigui a través de la realització, de manera pionera, d'estudis de diversos tipus, o mitjançant el perfeccionament de les eines existents. Una conjuntura que ens fa ser optimistes de cara al futur, ja que el coneixement del públic resulta fonamental per saber què se li pot oferir i de quina forma les polítiques culturals poden beneficiar el conjunt de la ciutat.

Els motius d'aquesta manca d'estudis de públics en els equipaments culturals són diversos. Hem observat que generalment no es tracta de mancances metodològiques, tot i que encara cal perfeccionar alguns aspectes en camps com l'adaptació de les diverses metodologies a les institucions, en la realització de projeccions de visitants en les noves institucions o en la creació d'indicadors quantitius d'aspectes immaterials (com el que es refereix a la democratització de la cultura o a la capacitat de les institucions culturals per influir en la imatge de la ciutat). Ara bé, moltes de les eines

necessàries existeixen i han estat experimentades amb èxit. Per tant, el problema actual rau, fonamentalment, en l'aplicació de les avaluacions.

- **El principal fre als estudis de públic resideix en limitacions pressupostàries**, que es tradueixen en manca de mitjans i personal dedicat a planejar, executar i estudiar els públics, ja sigui amb personal propi o extern. Una situació que no fa més que reflectir una manca d'interès per aquest camp per part dels directius de les diverses institucions; no es tracta tant d'una manca total de recursos econòmics, sinó d'una aposta per prioritzar altres actuacions.

Aquesta situació també explica les característiques de la majoria d'estudis que hem observat. La prioritització d'altres actuacions fa que l'avaluació es limiti, normalment, a estudis puntuals, tot sovint desenvolupats de manera autoadministrada pels propis visitants. Ara bé, la manca de periodització i de representativitat de la mostra comporta la inexistència de punts de referència. Un fet que tendeix a transformar les enquestes en meres fotografies puntuals, sense possibilitats d'establir evolucions o tendències que ajudin a extreure resultats. Aquesta situació limita la utilitat de les enquestes com a instrument per mostrar les repercussions que es generen en la ciutat.

- Igualment és habitual que **la manca de pressupost dedicat a la realització d'enquestes** porti només a estudiar els visitants d'un equipament (estudis d'audiència), tot deixant de banda la població que no hi accedeix (estudis de participació). Aquesta aposta dificulta l'obtenció de dades referents al conjunt de la població i condiona les accions enfocades a ampliar els públics (però no pas no les dirigides a intensificar les visites del públic ja present). En aquest sentit, el gran repte futur de la majoria d'equipaments passa no tant per conèixer les motivacions del seu públic, actualment més o menys avaluades, sinó les del no-públic, alhora que es busquen els mecanismes necessaris per motivar-lo a utilitzar les institucions culturals. Només així s'arribarà al màxim nombre de població i es podrà reforçar el sentiment de pertinença dels ciutadans.

En la mateixa línia anterior, hem constatat una manca d'avaluació de les condicions exteriors a la institució. No només és important conèixer l'edat, estudis o procedència dels visitants, sinó també el temps necessari per accedir al centre o el temps lliure del qual disposa el visitant. Uns elements que actualment poques enquestes recullen, però que resultin fonamentals per conèixer el "cost" complet (en diners i temps) que suposa per a una persona accedir a una institució.

Igualment, sempre en aquesta mateixa línia, un dels reptes a incorporar als diversos estudis és el coneixement del comportament del públic jove, element fonamental per atreure'l. Aquesta dada, actualment poc present, és essencial per als diferents equipaments, ja que de la seva fidelització dependrà el públic futur.

També cal una millora dels estudis que es realitzen per conèixer la reacció dels visitants a les col·leccions exposades. És a dir, comprovar fins a quin punt l'exposició del missatge que es vol difondre és la correcta per arribar al destinatari o quins són els elements que passen més desapercebuts en la visita. Únicament quatre de les institucions analitzades tenien estudis d'aquest tipus. Una mostra de les limitacions existents en l'ús d'aquests instruments, fonamentals per millorar el grau de satisfacció del visitant i per tenir instruments per observar les imatges que generen les institucions culturals.

Finalment, a nivell específic dels esdeveniments puntuals, cal una certa aposta per l'honestedat. Massa sovint s'acostumen a comptabilitzar com a espectadors públic que, sense la celebració específica de l'esdeveniment, hauria assistit igualment a l'acte. És a dir, exposicions temporals o representacions de teatre, per posar dos exemples, que també haurien tingut lloc sense necessitat de l'esdeveniment puntual. Així mateix, es tendeix a aprofitar els esdeveniments a l'aire lliure, oberts a tothom, per fer créixer indiscriminadament la xifra d'assistents. Aquesta manca de rigor repercuteix en la manca de credibilitat cap a l'esdeveniment, al mateix temps que suposa la invalidació d'aquest criteri quantificable com a element per avaluar les repercussions generades en la ciutat.

- Per tant, a tall de **resum** de l'apartat, podem considerar que si s'aspira a aconseguir que les polítiques culturals generin uns beneficis amplis en la ciutat són necessaris canvis importants. En primer lloc, cal deixar d'enfocar aquestes polítiques en clau únicament cultural per abordar actuacions que busquin beneficis per al conjunt de la ciutat. En segon lloc, s'ha d'abandonar la idea del negoci monetari directe, per passar a buscar uns majors beneficis indirectes. La clau, per tant, rau en l'ampliació del camp d'acció de les institucions culturals cap a noves àrees d'activitat.

Les institucions culturals han de tendir, progressivament, a transformar-se en un element capaç de generar beneficis tangibles i intangibles en l'entorn on s'implanten. Han d'aspirar a ser forces aglutinadores de la població local, al mateix temps que elements de marca forts capaços de projectar una imatge positiva a l'exterior i aconseguir, així, repercussions econòmiques visibles, tant a nivell intern com a nivell de ciutat.

Per tant, l'objectiu dels equipaments culturals d'una ciutat ha de passar per trobar els mètodes necessaris per fer-se un lloc en un context marcat per una competitivitat complexa. Els possibles avantatges competitius no procediran tant de l'existència d'elements concrets, sinó de la pròpia capacitat de les institucions per plantejar, organitzar i desenvolupar intervencions capaces d'aconseguir repercussions transversals.

Les polítiques culturals s'han de plantejar en clau de territori. No s'ha de buscar només una millora de determinats punts, aspectes o franges, sinó que s'ha d'aspirar a actuar sobre el màxim nombre d'àrees possibles, tenint sempre present que aquests aspectes seran els resultat de les polítiques culturals, no l'objectiu pel qual es programen les diverses polítiques. D'aquesta manera, els principals elements a remarcar per al desenvolupament d'una política cultural són els següents:

- Apostar per actuacions innovadores, tant en la forma com en el contingut.
- Crear polítiques culturals ambicioses, amb actuacions capaces d'agrupar aspectes socials i econòmics sense que la cultura quedi relegada a un segon pla.
- Desenvolupar accions descentralitzades, repartides pel territori.
- Planificar, de manera efectiva, les polítiques, tot pensant en el llarg termini, tant en els esdeveniments puntuals com en les actuacions permanents. Evitar les referències excessivament genèriques als usos futurs que es preveuen en les actuacions.
- Convertir el coneixement dels visitants en una prioritat.
- Basar les decisions més estratègiques de les institucions culturals en indicadors obtinguts de forma rigorosa, no en intuïcions basades en la pròpia experiència subjectiva.
- Condicionar les actuacions al fet que s'adaptin a les característiques pròpies de la ciutat, tot buscant la complicitat amb altres àrees d'actuació (urbanisme, educació, seguretat o transports, per citar alguns exemples). Convidar els responsables culturals a participar en aquestes altres àrees.
- Crear actuacions conjuntes amb les diverses administracions i amb la societat civil. En determinats casos, cedir la iniciativa a la societat civil.
- Plantejar les actuacions culturals dins una estratègia global de desenvolupament de la ciutat.
- Elaborar projectes comuns entre serveis culturals i altres serveis.

9.3.- NOUS REPTES DE LES POLÍTIQUES CULTURALS EN RELACIÓ AMB LA CIUTAT

La majoria de les polítiques culturals que desenvolupen les ciutats estudiades tendeixen a ser poc conegudes per la població a la qual, en un principi, es dirigeixen. Ara bé, únicament si la població té un coneixement efectiu d'aquestes actuacions es podrà assolir una repercussió positiva en termes d'imatge de ciutat. Per aquest motiu serà fonamental planificar de forma adequada les diverses actuacions.

La imatge de ciutat, i per extensió la que transmeten les institucions culturals, és una creació complexa, que es basa en diversos elements que permeten una lectura unitària del conjunt: sense una planificació acurada, difícilment s'aconseguirà l'èxit.

Per assolir unes repercussions positives caldrà tenir present diversos factors: disposar de mitjans adequats, comptar amb el convenciment de les direccions dels centres, plantejar actuacions a llarg termini o coordinar les accions amb altres institucions culturals, amb les administracions i amb la pròpia societat civil. Sense aquest conjunt d'elements, la programació de les institucions culturals únicament servirà per a poca cosa més que per atreure un número limitat de visitants potencials, que no representaran tota la població i que generaran, per a la ciutat que els acull, unes repercussions a nivell econòmic, social i d'imatge superficial. Ara bé, la contribució de les polítiques culturals a la imatge positiva d'una ciutat no és fàcil.

- Per desenvolupar plenament les seves capacitats **les polítiques culturals necessiten ajudar-se de les campanyes d'imatge**. Són un instrument fonamental per captar nous públics, justificar les inversions realitzades, contribuir a cohesionar la població i ajudar a captar noves formes de finançament. De fet, en major o menor mesura i amb més o menys eficàcia, la majoria d'institucions permanents i la totalitat d'esdeveniments puntuals estudiats realitzaven campanyes d'imatge.

Ara bé, en la situació actual és poc habitual que les polítiques culturals liderin la definició de la imatge de la ciutat i normalment juguen un paper d'atractius secundaris. Aquesta situació en limita els possibles beneficis. Al mateix temps, però, cal ser conscient de la dificultat de canviar aquesta situació que precisa d'una sèrie d'actuacions en camps tan diversos com el producte, les tarifes, la facilitat d'accés, la promoció, la publicitat i la *publicity*.

- Un primer element que hem pogut observar entre els casos estudiats és que, normalment, **sol ser el públic el qui s'adapta a la programació i no la institució la qui ofereix productes que responguin a les expectatives del públic**. Aquest fet és especialment greu si tenim present que el producte és, a priori, el principal instrument per atreure i fidelitzar el públic.

Per crear una bona comunicació cal disposar d'un bon producte. Aquest fet, que pot semblar obvi, tot sovint es deixa de banda. El problema no rau en la creació del producte (no entrarem aquí a avaluar la qualitat artística de les diverses propostes, que acceptarem com a bones). L'arrel del problema és que les institucions no coneixen ni el públic, ni els seus interessos i tendeixen a programar sobre la base de criteris propis. Es produeix, així, una excessiva orientació dels equipaments, i en conseqüència de la seva comunicació, cap al producte (el que s'ofereix) i es presta poca atenció a la demanda del "mercat", és a dir, allò a que, en definitiva, el públic vol. Una situació que dificultarà la comunicació de les diferents propostes derivades de les polítiques culturals.

- Un segon element relacionat amb el producte, al qual s'hauria de prestar major atenció, és l'**excessiva tendència a repetir experiències**, amb la pèrdua progressiva

d'efectivitat, en termes d'imatge, que aquest fet comporta. Un dels màxims exemples n'és la cada vegada més habitual cessió de peces: els museus guanyen una relativa visibilitat a l'estranger, al mateix temps que se'ls obre la possibilitat de participar en futurs intercanvis. Ara bé, també es perd l'originalitat, ja que si les obres viatgen no és necessari visitar la seu original (ni per tant, la ciutat que l'acull).

Aquest fet no suposa renunciar a la cessió de peces, però sí racionalitzar la periodicitat de determinats esdeveniments. La successió de “retrospectives més completes”, “esdeveniments extraordinaris” o “exposicions esdeveniment” ha assolit un ritme que fa que l'extraordinari esdevingui quotidià, tot perdent-se part de l'efectivitat. Naturalment no es pot aspirar a limitar les activitats d'un equipament sota el pretext que la seva activitat és excessiva, però sí actuar per coordinar o complementar propostes i evitar coincidències en el temps o l'espai. De la mateixa manera, també es pot treballar per fidelitzar el públic en base a l'activitat habitual i evitar un recurs excessiu als grans esdeveniments. Només així les activitats poden esdevenir realment extraordinàries i atreure volums de població que suposin repercussions importants per a la ciutat que els acull.

- **L'aposta per fidelitzar el públic hauria de ser prioritària** en les polítiques culturals. Un públic fidel, més o menys ampli, és la base per poder innovar. Com més fidel sigui el públic de base, més arriscada podrà ser la proposta que es posi en marxa, tant en temàtica, com en objectius o formats.

Malauradament hem comprovat com les polítiques de fidelització acostumen a ser escasses, quasi sempre limitades a l'existència d'associacions d'amics de caràcter bàsicament voluntarista. Només els grans equipaments nacionals francesos estudiats i algun altre equipament puntual van més enllà, amb la creació d'abonaments que assoleixen uns bons resultats gràcies a les decidides campanyes de promoció i als avantatges efectius que permeten.

Massa sovint, especialment en els centres estudiats no francesos, es considera que la fidelització del públic vindrà per la pròpia qualitat de les activitats programades i que, per tant, serà suficient una oferta de qualitat per tal que la gent respongui. Com hem apuntat, la qualitat del producte és imprescindible per atreure públic, inversions o l'atenció dels mitjans de comunicació, però no es pot confiar únicament en aquest aspecte. Cal mantenir actituds actives de promoció per fidelitzar el públic. Altrament, es corre el perill de deixar escapar un nombre important de possibles visitants i en conseqüència, d'aconseguir un major efecte multiplicador que repercuteixi positivament en la ciutat.

- Un altre element que les institucions culturals hauran de tenir present és que **per fidelitzar el públic cal conèixer el cost (monetari i no monetari) que suposa una visita**. Sense aquesta informació la campanya comunicativa perd efectivitat, ja que

desconeix les particularitats del visitant. Per tant, és fonamental analitzar el cost econòmic de l'entrada, però també l'esforç que el visitant ha de fer per arribar al centre (accessibilitat), per explicar a l'entorn l'experiència viscuda i per recollir informació prèvia a la visita (difusió). Tots aquests elements formaran part de la comunicació de l'equipament i com a tal s'hauran de tenir present.

- Pel que fa referència al cost econòmic de l'entrada **caldrà buscar un equilibri entre ingressos per autofinançament i l'efecte barrera que el preu pot exercir en un possible visitant**. Ara bé, hem constatat que la manca d'instruments, i sovint de debat, entorn a com fixar el preu d'entrada és una de les màximes dificultats existents per crear una política que afavoreixi l'accessibilitat a les institucions culturals.

En línies generals les possibilitats tarifàries que existeixen són tres: el pagament permanent, la gratuïtat total i la gratuïtat parcial. Existeix també la possibilitat que, en equipaments saturats, el preu d'entrada s'utilitzi per desincentivar la visita. Aquest fet, puntual, no acostuma a aixecar veus crítiques, per la qual cosa no entrarem a discutir-lo.

A partir de l'anàlisi de les institucions estudiades, ens reafirmem en el fet que **la gratuïtat parcial és la mesura que ofereix un major equilibri entre atracció de nous públics i costos per a l'equipament**. L'experiència d'aquestes institucions mostra que únicament les mesures excepcionals, com la gratuïtat puntual (però no la permanent), aconseguen atreure, sempre que sigui àmpliament difosa, un públic poc habitual dels equipaments culturals.

Per tant, **la política tarifària pot ajudar a complir els objectius de les institucions culturals**: generar ingressos suplementaris que permetin noves actuacions i representar un bon incentiu per obrir les institucions a un volum important de població. Una situació que ajuda a integrar les institucions en la ciutat i a augmentar el pes d'ambdues imatges. Malauradament, hem observat que el que habitualment fa decantar un determinat equipament per una de les tres opcions tarifàries acostuma a ser una decisió política i no pas tècnica. Un element qüestionable, ja que es perd, així, una important eina activa de captació de nou públic i de creació d'imatge per culpa d'un tractament excessivament pressupostari.

- Una segona àrea important per establir el cost de la visita a una institució cultural és l'**accessibilitat**. Dins d'aquest camp les actuacions que es poden portar a terme són diverses. Des de convenis per facilitar el transport, a canvis físics per tal d'adaptar la visita a determinats col·lectius (discapacitats o gent gran), tot passant per l'adequació dels horaris d'obertura de la institució a les demandes del públic o l'estudi acurat dels dies de tancament (si són inevitables).

Hem observat que una **part de les institucions estudiades considera aquest tema allunyat de les seves competències**. Res més distant de la realitat. Facilitar l'accessibilitat a un determinat equipament, especialment aquells més perifèrics, pot ser un element fonamental per aconseguir una millora de la seva atractivitat. Aquesta afirmació també és vàlida a nivell de ciutat. Així, a tall il·lustratiu, la decisió d'un monument de fer descans setmanal un dilluns pot desincentivar un turista d'allargar la seva visita a la ciutat, amb les repercussions econòmiques que aquest fet genera. Per tant, seria desitjable una més gran conscienciació de la importància d'aquest aspecte de cara a millorar les repercussions que les institucions culturals generen sobre la ciutat.

- Un tercer element que influeix en el cost de la visita és **la dificultat que suposa per a certes persones el fet de justificar l'accés a una institució cultural**. És a dir, aquelles barreres de caire educatiu, cultural o de tradicions, entre altres, que existeixen entre el visitant i el seu cercle més proper. En la comunicació de les institucions culturals no només s'han de tenir presents els propis visitants, sinó també aquelles altres persones que no realitzen la visita, però que poden condicionar-la.

Els instruments per actuar sobre aquests factors són, bàsicament, de dos tipus. D'una banda, de caràcter educatiu, dirigits a fomentar la comprensió de les actuacions que acull una determinada institució, així com a demostrar la "normalitat" de la seva visita. D'altra banda, apropar la temàtica als interessos del públic potencial, fet que en facilitarà l'accés. L'ideal és l'equilibri entre les dues propostes, tot i que la majoria d'equipaments tendeixen a centrar-se, excessivament, en la primera opció. Una situació que limita els retorns, en termes d'imatge, de l'actuació.

- Finalment, el quart aspecte relacionat amb el cost que suposa la visita a una institució cultural és el relacionat amb **les dificultats que troba un possible visitant per informar-se d'una oferta cultural**. Això té relació directa amb com difonen la seva oferta les institucions. En aquest grup, les apostes que es fan són diverses. Des de l'edició de material promocional, a anuncis en els suports més diversos, tot passant per la presència al carrer, l'edició de revistes o les relacions públiques.

Aquestes campanyes tenen diversos graus d'impacte. Entre el públic més pròxim acostumen a generar un augment de l'autoestima cap a la pròpia ciutat. En canvi, a nivell supramunicipal, la capacitat de la majoria d'equipaments per donar-se a conèixer és extremadament limitada. Només en cas de celebracions realment excepcionals i ambiciosos es pot donar, sobretot gràcies a la tasca realitzada pels mitjans de comunicació, un reconeixement ampli que millori la imatge de la ciutat.

La conseqüència directa d'aquest fet és que **la imatge turística és converteix en referent de la institució i per extensió, de la ciutat**. Hem observat com, de forma habitual, aquesta és l'única imatge que es projecta fora de l'àmbit local. Ara bé, es

tracta d'una imatge dirigida sobretot als turistes i habitualment creada per empreses privades. A més, tendeix a ser una imatge estereotipada, que únicament té present una nombre limitat d'aspectes de la ciutat i que, en conseqüència, si bé pot servir per atreure turistes o generar beneficis econòmics puntuals, acostuma a passar desapercebuda entre els propis habitants.

Per arribar a la població local és fonamental que les diverses institucions culturals projectin una imatge que vagi més enllà del que és purament turístic. Una imatge que inclogui el conjunt de la població (visitants, no-visitants i no-públic) i que estigui en posició d'influir en la imatge generada externament. Sense aquesta aposta forta, decidida i amb els instruments adequats, la promoció de les institucions culturals, entesa com el seguit d'accions àmplies tractades en el present capítol, no assolirà tot el seu potencial com a element cohesionador, educatiu i dinamitzador de la ciutat.

- Per assolir els màxims beneficis **cal una coordinació efectiva entre els diferents equipaments**; un fet que actualment no es produeix. Que les diverses institucions deixin de pensar en clau pròpia i passin a pensar, almenys en una part de les seves actuacions, en clau de ciutat.

Per tant existeixen estratègies que permeten, a un cost econòmic raonable, obtenir una repercussió important en termes d'imatge. Ara bé, hem comprovat com l'augment del nombre d'activitats culturals experimentat en els últims anys ha suposat major competència. Aquesta situació ha contribuït a dinamitzar determinades actuacions, especialment a través de noves formes de col·laboració instituïdes per evitar coincidències d'actes o per millorar la difusió de les diverses institucions. Unes actuacions sovint excessivament tímides, però que ofereixen bons resultats i que caldria impulsar.

- Ara bé, també hem observat com **sovint la comunicació només es realitza a través dels mitjans de comunicació; si bé aquests mitjans són necessaris, no són ni imprescindibles, ni únics**. Suposen una difusió important, però no són universals. Si s'aposta únicament per comunicar a través d'aquests mitjans, i més si es comunica únicament una determinada oferta (per exemple una exposició temporal), hi haurà una part important de la ciutadania a qui no arribarà el missatge. Per tant, novament, es perdrà la possibilitat que les polítiques culturals actuïn com elements cohesionadors del conjunt de la ciutat per passar a desenvolupar una activitat de convenciment del públic potencial.

Tot això ens porta a apuntar que **la millora de determinats aspectes de la comunicació de les institucions culturals és un dels aspectes en els quals resta més camí per fer**. En la pràctica totalitat d'institucions analitzades manquen dades contrastades que permetin avaluar quins són els retorns que la comunicació genera o quines són les actuacions que permeten obtenir majors repercussions. En

conseqüència, persisteix la sensació que la manca d'instruments d'avaluació dificulta l'encert i l'efectivitat de les actuacions.

Podria donar-se el cas que campanyes aparentment exitoses, és a dir, que han aconseguit un ressò important, no hagin servit per difondre el missatge que es pretenia. De fet, es pot produir el cas que els mitjans de comunicació continuïn difonent una determinada imatge, fins i tot quan la situació de l'equipament, esdeveniment o ciutat ha canviat, tot actuant, així, com a contrapès d'aquests canvis.

- Malgrat aquests perills, **la tendència observada al llarg de la recerca ens fa ser optimista**. En primer lloc, existeix una preocupació evident de la majoria d'equipaments, especialment els francesos, per atreure nou públic. Aquest fet es tradueix en una clara aposta per realitzar noves activitats, així com per renovar la pròpia infraestructura cultural. Igualment, hem observat una progressiva millora i professionalització de la comunicació de les institucions, que s'està traduint, en determinades institucions, en actuacions innovadores. Així mateix, hem observat una certa preocupació per facilitar l'accessibilitat als diversos centres, especialment a Torí i, en menor mesura, a Barcelona. En darrer lloc, també hem comprovat una voluntat d'adaptació de les situacions legals de les institucions permanents, que tendeixen a un progressiu augment del seu grau d'autonomia. Aquest fet es dona en totes les ciutats estudiades, excepte en les franceses, que ja havien realitzat aquest procés al llarg de les últimes dècades. Un conjunt d'aspectes que fan preveure que la integració de les polítiques culturals en la gestió de la ciutat serà propensa a ser, cada cop, més estreta i generarà majors beneficis.
- Ara bé, no obstant aquestes millores, **resten certs problemes pendents de solució**. El primer d'ells és que la majoria de campanyes estudiades acostumen a difondre una imatge orientada excessivament cap al producte (el que s'ofereix) i poc orientades al mercat (el que vol el públic). Una orientació cap al mercat ajudaria a difondre millor les accions dels equipaments, amb la consegüent captació de nous públics i millora de la imatge.

Pocs cops es té present que **no només la comunicació de les institucions culturals segmenta els públics, sinó que els públics també segmenten les institucions** en funció de la seva comunicació. Una determinada comunicació pot arribar a generar, en determinats sectors, manca d'interès o fins i tot de rebuig. Un fet que s'hauria d'evitar tot demostrant major interès per conèixer el públic, tant el real com el potencial.

També resta per fer un llarg camí abans d'**aconseguir una coordinació efectiva dels diferents agents implicats en les polítiques culturals**, especialment en el sector públic. De fet, la recerca ha mostrat com és poc habitual de trobar relacions fortes, estables i sobretot voluntàries entre els diversos agents. Aquesta observació és especialment vàlida a nivell internacional (sobretot per als esdeveniments puntuals),

on hem comprovat que les relacions acostumen a ser puntuals o protocol·làries i amb uns resultats escassos. D'aquesta manera es perd un magnífic instrument de difusió, tant de les pròpies institucions culturals com, molt especialment, de les ciutats que les acullen.

Per últim, tampoc hem de perdre de vista que **la comunicació és només un aspecte més de les diverses institucions culturals**. S'ha de superar la visió, encara massa present entre els equipaments estudiats, que tots els problemes es poden solucionar en clau de comunicació, tot deixant de banda actuacions en altres àmbits.

- Com hem pogut observar al llarg d'aquesta recerca, **és imprescindible l'actuació dels equipaments i esdeveniments culturals en diversos fronts**, sovint aparentment dispersos i poc visibles, per tal de crear una imatge positiva. Només així s'aconseguirà contribuir, simultàniament, a facilitar la comprensió i l'interès vers la ciutat on s'implanten les institucions i es crearà un sentiment positiu, capaç d'aportar beneficis importants, tant als propis residents, en termes de satisfacció per les col·leccions o activitats, com als forans, en permetre'ls una millor valoració de les riqueses de la ciutat que els acull.

En aquest sentit, la millor solució és que cada institució aposti, més que no pas per seguir camins marcats, per trobar un equilibri entre dos aspectes. D'una banda, amb les vies ja experimentades en el seu context d'implantació, que garanteixi el fet de no caure en errors ja comesos i que propiciïn la inserció en el context preexistent. I d'altra banda, amb les actuacions innovadores, que s'adaptin a les característiques pròpies de l'àmbit i marquin, al mateix temps, diferències amb la resta de les iniciatives. Només així es podrà aspirar a obtenir un doble benefici: per a la pròpia institució, a través de la millora de la pròpia imatge, i per al territori en general, gràcies a una imatge reforçada.

La situació, però, canvia completament quan se segueix un camí innovador i els resultats no són els esperats. Aquest fet pot comportar una certa crisi i l'abandó del nou camí per passar a actuacions més convencionals. Generalment en les apostes innovadores no acostumen a produir-se fracassos absoluts (excepte en aquells casos en què les actuacions han sorgit de manera clarament improvisada), sinó la manca d'una visió àmplia per esperar uns resultats que tot sovint apareixen a mig termini. Per tant, **en el moment d'iniciar una actuació innovadora cal buscar consensos**, convèncer el màxim d'agents, tot incloent els líders d'opinió, els ciutadans i la resta de forces polítiques per tal d'assegurar el màxim de possibilitats d'èxit.

- Per tant, a tall de resum, podem afirmar que **les polítiques culturals són un camp en el qual existeix un gran dinamisme**, amb múltiples iniciatives en marxa. Ara bé, sigui quina sigui la solució triada, cal que els diversos equipaments i esdeveniments interioritzin que el seu capital no es limita a les obres que exposen o conserven, sinó

que inclou múltiples aspectes, tant interns com externs a la pròpia institució. Aspectes com el nom, la capacitat d'organització, el coneixement i l'experiència acumulada, la inserció dins del teixit social, la trajectòria de la programació, l'arquitectura, la qualitat dels serveis, la integració en el territori, l'obertura a nous públics, les repercussions sobre la imatge de la ciutat, la capacitat generadora d'activitat o l'articulació de xarxes són només alguns dels aspectes principals que esdeveniments puntuals i equipaments culturals han de tenir present si volen legitimar la seva utilitat, no només en termes de la pròpia activitat, sinó com a generadors de valor per al territori. En aquest sentit, tot basant-nos en les recerques desenvolupades, podem concloure que els principals elements que cal tenir present en referència a la comunicació d'una determinada institució cultural haurien de ser els següents:

- Apostar per actuacions a llarg termini. Impedir les actuacions excessivament puntuals, de resultat incert.
- Evitar centrar tot el discurs exterior en la comunicació. Disposar d'altres actuacions com l'educació, la millora de les col·leccions o les facilitats d'accés.
- Tenir present el territori en el moment de plantejar una determinada actuació. Plantejar les polítiques culturals no només en termes d'oferta a la qual el públic s'ha d'adaptar. Intentar satisfer la demanda.
- Crear bases de dades i indicadors que monitoritzin l'activitat de les institucions culturals de cara a optimitzar els recursos. Evitar desenvolupar les actuacions sobre la base de la simple experiència personal.
- Segmentar les activitats per tal d'adaptar-se al públic. Tenir sempre present que el públic també segmenta les diferents propostes culturals en funció de les seves activitats.
- Plantejar les polítiques culturals en termes de necessitats del conjunt dels habitants del territori i de millora de les condicions de vida quotidianes. Implicar els ciutadans en els diferents projectes.
- Apostar per activitats que vagin més enllà de les dirigides als turistes. Evitar diversificar les polítiques culturals en actuacions per a "residents" (serveis) i "no residents" (promoció). La diferenciació hauria de ser, com a màxim, en termes d'identitat (locals) i d'atracció de forans.
- Desenvolupar una relació de confiança amb els mitjans de comunicació. Facilitar-los la tasca i evitar coincidències d'actes.
- No basar la comunicació en un únic canal. La majoria de canals no arriben a tota la població.
- Facilitar l'accés a les institucions. Adaptar les tarifes d'entrada a cada context. Apostar per la gratuïtat parcial (temporal i per edats) com a element per atreure nou públic. Tenir present la necessitat d'uns accessos fàcils i d'horaris amplis adaptats al públic.
- Plantejar polítiques culturals conjuntes. Les problemàtiques existents són similars en moltes institucions; per tant, és possible desenvolupar actuacions conjuntes que resultin més efectives que no pas les actuals, poc habituals o excessivament fragmentades.

10.- BIBLIOGRAFIA

- AA. DD. (1993) *Trobada de ciutats europees i americanes per a l'intercanvi d'experiències de planificació estratègica* Barcelona, Pla Estratègic de Barcelona 2000
- AA. DD. (2002) *Le olimpiadi a Torino. Analisi e valutazione dei problemi commesi all'incontro domanda – offerta del mercato del lavoro, con relazione alle olimpiade del 2006* Roma, Italia lavoro. Document mecanografiat
- Aalst, Irina van & Boogaarts, Inez (2002) "From museum to mass entertainment the evolution of the role of museums in cities" *European Urban and Regional Studies* vol. 9, núm. 3, pàg. 195 – 209
- Abad, Josep Miquel (2002) "Sobre els Jocs de Barcelona des de la perspectiva actual, deu anys després" a Moragas i Spà, Miquel de & Botella, Miquel *Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)* Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics (UAB) – Ajuntament de Barcelona – Editorial Planeta
- Adorno, Theodor. W. (1991) *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture* London, Routledge
- Adorno, Theodor W. & Horkheimer, Max (1977) "The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception" a Curran, James; Gurevitch, Michael; & Wollacott, Janet (ed.) *Mass Communication and Society* London, Edward Arnold pàg. 349 – 383
- Adorno, Theodor W. & Horkheimer, Max (1994) *Dialéctica de la ilustración: Fragmentos filosóficos* Madrid, Editorial Trotta
- Ajuntament de Barcelona (1992) *L'impacte econòmic dels Jocs Olímpics de Barcelona '92* Barcelona, Ajuntament de Barcelona
- Ajuntament de Barcelona (2003) *Barcelona, una cultura en moviment 1996 – 2002* Barcelona, Actar
- Ambrose, Timothy & Paine, Crispin (1993) *Museum Basics* London, ICOM – Routledge
- Amelang, James (2007) "Comparing cities: a Barcelona Model?" *Urban History* vol. 34, núm. 2, pàg. 173 – 189
- Amendola, Giandomenico (1997). *La ciudad postmoderna. Màgia y miedo de la metrópolis contemporánea*. Madrid, Celeste
- Amin, Ash & Thrift, Nigel (2007) "Cultural-economy and cities" *Progress in Human Geography* Vol. 31 (2) pàg. 143 – 161
- d'Angelo, Mario; Friedberg, Erhard & Urfolino, Philippe (1989) *Les politiques culturelles des villes et leurs administrateurs* Paris, la Documentation française
- Anholt City Brand Index (2008) *How the world views its cities. Second edition 2006* www.citybrandsindex.com (19/05/08)
- Antrop, Marc & van Eetvelde, Veerle (2000) "Holistic aspects of suburban landscape: visual image interpretation and landscape metrics" *Landscape and urban planning* vol. 50, núm. 1 – 3, pàg. 43 – 58

- Arulampalam, Wiji & Stoneman, Paul (1995) "An Investigation into the Givings by Large Corporate Donors to U.K. Charities, 1979 – 1986" *Applied Economics* vol. 27, pàg. 935 – 945
- Ashworth, Gregory (1989) "Urban tourism: an imbalance in attention" a Cooper, C. P. (ed.) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management* London, Belhaven pàg. 33 – 53
- Ashworth, Gregory (1994) "Marketing of place: what are we doing?" a Ave, Gastone & Corsico, Franco (dir.) *Marketing urbano in Europa* Torino, Torino incontro pàg. 645 – 649
- Ashworth, Gregory & Voogd, Henk (1990) *Selling the City* London, Belhaven
- Ashworth, Gregory & Voogd, Henk (1994) "Marketing and place promotion" a Gold, John & Ward, Stephen (eds.) *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions* Chichester, Wiley pàg. 39 – 52
- Augé, Marc (1995) *Non-places: Introduction to an Anthropology of Supermodernity* London, Verso
- Ave, Gastone & Corsico, Franco (1994) *Marketing urbano in Europa* Torino, Torino Incontra
- Baade, Robert A.; Baumann, Robert & Matheson, Victor (2005) "Selling the Big Game: Estimating the Economic Impact of Mega-Events through Taxable Sales" http://www.holycross.edu/departments/economics/RePEc/Matheson_TaxableSales.pdf (19/09/2007)
- Bailey, J. T. (1989) *Marketing cities in the 1980s and beyond* Rosemont, American Economic Development Council
- Bailey, Christopher; Miles, Steven & Stark, Peter (2004) "Culture-led urban regeneration and the revitalisation of identities in Newcastle, Gateshead and North East of England" *International Journal of Cultural Policy* vol. 10, núm. 1, pàg. 48 – 65
- Balibrea, Mari Paz (2001) "Urbanism, culture and the post-industrial city: challenging the *Barcelona Model*", *Journal of Spanish Cultural Studies* vol. 2, núm. 2, pàg. 187 – 210
- Ballé, Catherine (1996) "La modernisation des musées: la paradoxe d'une évolution" a Tobelem, Jean – Michel (ed.) *Musée, gérer autrement. Un regard international* Paris, la Documentation française pàg. 305 – 320
- Ballé, Catherine (2002) "Democratization and institucional change" a Crane, Diana; Kawashima, Nobuko & Kawasaki, Ken'ichi (ed.) *Global culture. Media, arts, policy, and globalization* New York, Routledge
- Ballé, Catherine & Poulot, Dominique (2004) *Musées en Europe. Une mutation inachevée* Paris, la Documentation française
- Baloglu, Seyhmus & Brinberg, David (1997) "Affective Images of Tourism Destination" *Journal of Travel Research* vol. 35, núm. 4, pàg. 11 – 15
- Baloglu, Seyhmus & McCleary, Ken M. (1999) "A Model of Destination Image Formation" *Annals of Tourism Research* vol. 26, pàg. 868 – 897

- Barke, M. & Harrop, K. (1994) "Selling the industrial town: identity, image and illusion" a Gold, John & Ward, Stephen (eds.) *Place, promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions* Chichester, John Wiley and Sons pàg. 93 – 113
- Baró Tomàs, Ezequiel (2003) "La valoració dels recursos intangibles en el sector cultural" *Nota d'economia* núm. 76 – 77, pàg. 151 – 156
- Bassett, Keith (1993) "Urban cultural strategies and urban regeneration: a case study and critique" *Environment and Planning A* vol. 25, pàg. 1773 – 1788
- Bassett, Keith; Griffiths, Ron & Smith, Ian (2002) "Cultural industries, cultural clusters and the city: The example of natural history film-making in Bristol", *Geoforum*, vol. 33, pàg. 105 – 177
- Bath, David (1987) "Marketing Towns and Cities: a Case Study of Peterborough" *Planner* vol. 73, núm. 2, pàg. 89-93
- Baumol, William J. & Bowen, William G. (1966) *Performing Arts-The Economic Dilemma* Cambridge, Twentieth Century Fox
- Bayart, Denis & Benghozi, Pierre – Jean (1993) *Le tournant commercial des musées. En France et à l'étranger* Paris, la Documentation française
- Beerli, Asunción & Martín, Josefa (2004) "Factors influencing destination image" *Annals of Tourism Research* vol. 31, núm. 3, pàg. 657 – 681
- Begg, Ian (ed.) (2002) *Urban competitiveness. Policies for dynamic cities* Bristol, The Policy Press
- Begossi, Fabrizio (2005) *Un viaggio lungo un anno. GeNova 04* Milano, Skira editore
- Bell, David & Jayne, Mark (eds.) (2004) *City of Quarters: Urban Villages in the Contemporary City* Aldershot, Ashgate
- Benach i Rovira, Núria. (1993) "Producción de imagen en la Barcelona del 92" *Estudios Geográficos* núm. 212, pàg. 483 – 505
- Benach i Rovira, Núria (1997) *Ciutat i producció d'imatge: Barcelona 1979 – 1992* Barcelona, tesi doctoral inèdita
- Benach i Rovira, Núria (2000) *La omisión de la diferencia: representaciones culturales hegemónicas en los procesos de transformación urbana* el Salvador, UFBA – Anais
- Benhamou, Françoise (1996) *L'économie de la culture* Paris, Editions de la Découverte
- Benghozi, Pierre – Jean (1996) "L'émergence de la gestion dans le secteur des musées" a Tobelem, Jean – Michel (ed.) *Musée, gérer autrement. Un regard international* Paris, la Documentation française pàg. 321 – 330
- Bergmann, Bettina & Kondoleon, Christine (1999) *The Art of Ancient Spectacle* Washington D. C., National Gallery of Art
- Bereson, Ruth (1999) "Arts & Industry: the disadvantage alliance" a Uusitalo, Liisa & Moisander, Johanna *AIMAC'99 5th international conference on arts & cultural management. Proceedings / Actes* Helsinki, Helsinki School of Economics and Business Administration
- Beriatos, Elias & Colman, Jim (eds.) (2003) "The pulsar effect in urban planning" *Proceedings of the 38th International isocarp congress, Athens, 2002* Thesaly, University of Thesaly – International Society of City and Regional Planners

- Beyers, William B. (2002) "Culture, services and regional development" *Service Industries Journal* vol. 22 pàg. 4 – 34
- Bianchini, Franco (1991) "Urban Renaissance? The arts and the urban regeneration process" a MacGregor, Susanne & Pimlott, Ben (Eds) *Tackling the Inner Cities: The 1980s Reviewed, Prospects for the 1990s* Oxford, Clarendon Press pàg. 215 – 250
- Bianchini, Franco (1993) "Remaking European Cities: the Role of Cultural Policies" a Bianchini Franco & Parkinson Michael (eds.) *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience* Manchester, Manchester University Press
- Bianchini, Franco (1999) "The relationship between cultural resources and urban tourism policies: issues from European debates" a Dodd, Dianne & Van Hemel, Annemoon (eds.) *Planning Cultural tourism in Europe: a presentation of theories and cases* Amsterdam, Boekman Foundation
- Bianchini, Franco & Parkinson, Michael (eds.) (1993) *Cultural policy and urban regeneration: the west european experience* Manchester, Manchester University Press
- Bios, Jean – Bernard (2001) "Paris ne doit pas devenir une ville – musée" *Espace, tourisme et loisir* núm. 187, pàg. 14 – 16
- Bobbio, Luigi & Guala, Chito (ed.) (2002) *Olimpiadi e grandi eventi. Verso Torino 2006* Roma, Carocci editore
- Bobbio, Luigi & Lazzeroni, Carlo (2002) "Torino 2006. Una mappa dei conflitti territoriali" a Dansero, Egidio & Segre, Anna (a cura di) (2002) "Il territorio dei Grandi Eventi. Riflessioni e ricerca guardando a Torino 2006. Monografico" *Bollettino della Società Geografica Italiana* serie XII, vol. VII, núm. 4, pàg. 933 – 946
- Bobbio, Luigi & Zeppetella, Alberico (1999) *Perché proprio qui? Grande opere e opposizioni locali* Milano, Franco Angeli
- Bobbio, Roberto (2005) "Towards new strategies for a city in transformation" *Urbanistica* núm 126, pàg. 38 – 39
- Bohigas, Oriol (2004) *Contra la incontinença urbana. Reconsideració moral de l'arquitectura i la ciutat* Barcelona, Insitut d'edicions de la Diputació de Barcelona
- Bondonio, Piervincenzo; Dansero, Egidio & Mela, Alfredo (2006) *Olimpiadi, oltre 2006* Torino, Carocci editore
- Bonet, Lluís (coord.) (1995) *Diversitat cultural i polítiques culturals a Europa* Barcelona, Fundació Jaume Bofill
- Bonet, Lluís (2001) "Les polítiques culturals a Catalunya: un espai d'acords bàsics en un context d'alt dinamisme" a Gomà, Ricard & Subirats, Joan (coord.) *Govern i polítiques públiques a Catalunya (1980-2000): Autonomia i benestar* Barcelona, Edicions Universitat de Barcelona - Servei de publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona pàg. 303 - 325
- Bonet, Lluís; Castañer, Xavier & Font, Josep (ed.) (2001) *Gestión de proyectos culturales: Análisis de casos* Barcelona, Editorial Ariel
- Bonet, Lluís (2002) *Llibre blanc de les indústries culturals a Catalunya* Barcelona, Generalitat de Catalunya – Institut Català de les Indústries Culturals

- Bonet, Lluís (2003) "Cultural Tourism" a Towse, Ruth (ed.) *Handbook of Cultural Economics* Glos, Edward Elgar pàg. 187-193
- Boogarts, I. (1990) "A new urban planning tool kit: are investments in the arts and culture new tools for revitalising the city?" comunicació presentada al *6th International Conference on Cultural Economics* Stockholm, UMEA
- Borja, Jordi (ed.) (1995) *Barcelona: a model of urban transformation 1980 – 1995* Quito, Urban Management Series (PGULAC)
- Borja, Jordi (2002) "La ciudad como oferta y la innovación urbanística" *El marketing como estrategia de desarrollo metropolitano* Donosti, 26 de agosto 2002. Document mecanografiat
- Borja, Jordi (2004) *Primer Congreso de Marketing de las Ciudades. Actas.* Elx, Turisme d'Elx (edició en Cd)
- Borlenghi, Erminio (coord.) (1990) *Città e industria verso gli anni novanta* Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli
- Bourdieu, Pierre (1973) "Cultural reproduction and social reproduction" a Brown, Richard (ed.) *Knowledge, Education, and Cultural Change: Papers in the Sociology of Education* Tavistock Publications, London, pàg. 71 – 112
- Bourdieu, Pierre & Darbel, Alam (1969) *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leurs publics* Paris, les éditions de minuit
- Boulding, Kenneth (1961) *The image: knowledge in life and society* Michigan, University of Michigan Press
- Boyer, M. Christine (1992) "Cities for sale: merchandising history at South Street Seaport" a Sorkin, Michael (ed.) *Variations on a Theme Park: The New American City and the End of Public Space* New York, Hill and Wang pàg. 181 – 204
- Boyle, Mark (1994) "The Politics of Urban Entrepreneurialism in Glasgow" *Geoforum* vol. 25, núm. 4, pàg. 453 – 470
- Boyle, Mark; Hughes, George (1991) "The politics of representation of *the real*: discourses from the Left on Glasgow's role as European City of Culture, 1990" *Area* núm 23, pàg 217 – 228
- Bradburne James (2000) "The poverty of nations: Should museums create identity?" a Fladmark, J. Magnus (ed.) *Heritage and Museums Shaping National Identity* Shaftesbury, Donhead Publishing Ltd. pàg. 379 – 393
- Bramwell, Bill & Rawding, Liz (1996) "Tourism marketing images of industrial cities" *Annals of tourism research* vol. 23, núm. 1, pàg. 201 – 221
- Bransburg, Pablo (2006) "Un mágico, místico viaje" *Cultura/s* núm. 197, pàg. 22 – 23
- Brooks, David (2000) *Bobos in paradise: the new upper class and how they got there* New York, Simon & Schuster
- Brosio, Giorgio & Santagata, Walter (eds.) (2002) *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo in Italia* Torino, Fondazione Agnelli
- Brown, Adam; O'Connor, Justin & Cohen, Sara (2000) "Local music policies within a global music industry: Cultural quarters in Manchester and Sheffield" *Geoforum* vol. 31, pàg. 437 – 451

- Brown, Graham; Chalip, Laurence.; Jago, Leo & Mules; Trevor (2002) "The Sydney Olympics and brand Australia" a Morgan, Nigel; Pritchard, Annette & Pride, Roger (eds.) *Destination Branding* Oxford, Butterworth Heinemann pàg. 163 – 218
- Buckley, Peter J. & Witt, Stephen F. (1985) "Tourism in difficult areas: case studies of Bradford, Bristol, Glasgow and Hamm" *Tourism Management* vol. 6, pàg. 205 – 213
- Buckley, Peter J. & Witt, Stephen F. (1989) "Tourism in difficult areas, II: case studies of Calderdale, Leeds, Manchester and Scunthorpe" *Tourism Management* vol. 10, pàg. 138 – 152
- Burbank, Matthew J.; Andranovich, Gregory D. & Heying, Charles H. (2001) *Olympic dreams. The impact of Mega-events on local politics* London, Lynne Rienner Publishers
- Bureau International des Expositions (2001) "Legacy of expos" *Japan Association for the 2005 World Exposition* Paris, Bureau International des Expositions
- Burgess, Jacquelin (1982) *Selling Places: Environmental Images for the Executive. Regional Studies* núm 16, vol 1, pàg. 1 – 17
- Burgess, Jacquelin & Gold, John R. (eds.) (1985) *Geography, the Media & Popular Culture* London, Croom Helm
- Burgess, Jacquelin & Wood, Pamela (1988) "Decoding Docklands" a Eyles, John (eds.) *Qualitative methods in human geography* Totowa, N. J., Barnes & Noble pàg. 94 – 117
- Buursink, Jan (1999) "The cultural strategy of Rotterdam" *Revue Européenne de Géographie* <http://www.cybergeopresse.fr/culture/buursink/buursink.htm> (15/07/2006)
- Buxeda i Aliu, Francesc (2004) *Repasada al Fòrum. Ara ja sabem què és!* Valls, Cossetània Edicions
- Caldwell, Niall G. (1999) "Brand identity and museum marketing" a Uusitalo, Liisa & Moisander, Johanna *AIMAC'99 5th international conference on arts & cultural management. Proceedings / Actes* Helsinki, Helsinki School of Economics and Business Administration
- Cameron, Duncan (1968) "A view point: the museum as a communication system and implications for museums educations" *Curator* vol. 11, núm. 1, pàg. 33 – 40
- Campreciós, Joan (1998) "La metodologia del model Barcelona", a AA. DD. *10 anys de planificació estratègica a Barcelona* Barcelona, Associació Pla Estratègic de Barcelona 2000 pàg 49 – 74
- Capel, Horacio (1973) "Percepción del medio y comportamiento geográfico" *Revista de Geografía* vol. 7, núm. 1-2, pàg. p. 58-150
- Capel, Horacio (2005) *El Modelo Barcelona, un examen crítico* Barcelona, Ediciones del Serbal
- Capel, Horacio (2006) "De nuevo el modelo Barcelona y el debate sobre el urbanismo barcelonés" *Biblio 3W* vol. XI, núm. 629 <<http://www.ub.es/geocrit/b3w-629.htm>>
- Capel, Horacio (2007) "El debate sobre la construcción de la ciudad y el llamado *Modelo Barcelona*" *Scripta Nova* vol. XI, núm. 233 <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-233.htm>>

- Capel, Horacio (2008) "El riesgo de cegar al tuerto" *Barcelona Metr polis*, núm. 71, pàg. 6-7
- Carragni, Roberto P. (1994) "Urban marketing as an instrument of competition between cities" a Ave, Gastone & Corsico, Franco (dir.) *Marketing urbano in Europa* Torino, Torino incontro p g. 310 – 319
- Cashman, Richard (2006) *The bitter-sweet awakening. The legacy of the Sydney 2000 Olympic Games* Sydney, Walla Walla Press
- Castellani, Valentino (dir.) (2006) *Relazione finale. XX Giochi olimpici invernali Torino 2006* Torino, Toroc
- Castells, Manuel (1989) *The information city: information technology, economic restructuring and the urban-regional process* Oxford, Blackwell
- Castells, Manuel (1996) *The information age: economy, society and culture vol I The rise of the network society* Oxford, Blackwell
- Castells, Manuel & Hall, Peter (1994) *Technopoles of the World: The Making of Twenty-First-Century Industrial Complexes* London, Routledge
- Caves, Richard (2000) *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* Cambridge, Harvard University Press
- De Certeau, Michel (1984) *The Practice of Everyday Life* Berkeley, University of California Press
- Chaudoir, Philippe & de Maillard, Jacques (dir.) (2004) *Culture et politique de la ville* La Tour d'Aigues, l'Aube
- Cheliotou, Iris (2003) *La place du public dans les grandes institutions culturelles* Lyon, Universit  Lumiere Lyon II
- Choay, Françoise. (1992) *L'allégorie du patrimoine* Paris, Seuil
- Chougnet, Jean François (1996) "Musée et commerce: enjeux d'une problematique économique" a Tobelem, Jean – Michel (ed.) *Musée, gérer autrement. Un regard international* Paris, la Documentation française p g. 257 – 251
- Christopherson, Susan & Storper, Michael (1986) "The city as studio; the world as back lot: The impact of vertical disintegration on the location of the motion picture industry" *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 4, n m. 3, p g. 305 – 320
- Clark, Terry Nichols (2000) "Old and new paradigms for urban research: Globalization and the Fiscal Austerity and Urban Innovation Project" *Urban Affairs Review* vol. 36, n m. 1, p g. 3 – 45
- Coe, Neil M. (2000) "The view from out West: Embeddedness, interpersonal relations and the development of an indigenous film industry in Vancouver" *Geoforum* vol. 31, p g. 391 – 407
- Cohen, Abner (1982) "A Polyethnic London Carnival as a Contested Cultural Performance" *Ethnic and Racial Studies* vol. 5, p g. 23 – 41
- Colbert, François (2003) "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts" *International Journal of Arts Management* Vol. 6, n m. 1, p g. 30 – 39
- Colbert, François & Cuadrado, Manuel (2007) *Marketing de las artes y de la cultura* Barcelona, Ariel

- Collins, John F. (2004) *Efforts To Promote Tourism As A Catalyst For Urban Redevelopment In Florida: Insights From The Anthropology Of Tourism And An Annotated Bibliography* Tampa, University of South Florida. Tesis doctoral inèdita www.cas.usf.edu/GlobalResearch/PDFs/Collins_Tourism&UrbanRedevelopment.pdf (23/11/2005)
- Comas d'Argemir i Cendra, Dolors (2003) "Cultura i política: sobre el Fòrum 2004 i l'ús polític de la cultura" *Quaderns de l'Institut Català d'Antropologia* vol. 19, pàg. 21 – 33
- Consell d'Administració, 23 de desembre de 2004 (2004) *Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004. Memòria* Barcelona, Fòrum Universal de les Cultures
- Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre (1994) *Rapport sur le mécénat et les mises à disposition d'espaces au Musée du Louvre : séance du 1er mars 1994* Paris, Conseil d'administration de l'établissement public du Musée du Louvre. Document policopiat
- Conseil de l'Europe / Ericarts (2002) *Cultural policies in Europe: a compendium of basic facts and trends* Strasbourg, Conseil de l'Europe
- Conti, Sergio (2002) *Torino nella competizione europea. Un esercizio di benchmarking territoriale* Torino, Rosenberg & Sellier
- Costello, Donal Joseph (1998) "The Economic and Social Impact of the Arts on Urban and Community Development" *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences* Pittsburgh, University of Pittsburgh
- Crane, Diana; Kawashima, Nobuko & Kawasaki, Ken'ichi (ed.) (2002) *Global culture. Media, arts, policy, and globalization* New York, Routledge
- Crawford, Margaret (1992) "The world in a shopping mall" a Sorkin, Michael (ed.) *Variations on a Theme Park: The New American City and the End of Public Space* New York, Hill and Wang pàg. 3 – 30
- Crédoc (2005) *Fréquentation et image des musées au début 2005* Paris, la Documentation française
- Crewe, Louise & Forster, Zena (1993) "Markets, design, and local agglomeration: The role of the small independent retailer in the workings of the fashion system" *Environment and Planning D: Society and Space* vol. 11, pàg. 213 – 229
- Crompton, John L. (1979) "An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon the image" *Journal of Travel Research* vol. 17, núm. 4, pàg.18 – 23
- Cunningham, Stuart (2001) "From cultural to creative industries: Theory, industry and policy implications" a Mercer, C. *Convergence, Creative Industries and Civil Society: The New Cultural Policy* Zagreb, Culturelink – Institute for International Relations, pàg. 19 – 32
- Dansero, Egidio (2002) *Territorio olimpici: geografie in competizione* a Bobbio, Luigi & Guala, Chito (a cura di) *Olimpiadi e grandi eventi. Verso Torino 2006* Roma, Carocci
- Dansero, Egidio; Mela, Alfredo & Segre, Anna (2003) "L'eredità olimpica di Torino 2006: Informazione, ambiente, territorio" *Sociologia e Ambiente. Atti del IV Convegno nazionale dei sociologi dell'ambiente* Torino 19 - 20 settembre

- Dansero, Egidio & Segre, Anna (a cura di) (2002) "Il territorio dei Grandi Eventi. Riflessioni e ricerca guardando a Torino 2006. Monografico" *Bollettino della Società Geografica Italiana* serie XII – Vol. VII, núm. 4
- Debord, Guy (1994) *The society of spectacle* New York, Zone
- Degen, Mónica & García, Marisol (2008) *La metaciudad: Barcelona. Transformación de una metrópolis* Anthropos, Barcelona
- Delgado, Manuel (coord.) (2004) *La otra cara del Fòrum de les Cultures S. A.* Barcelona, Edicions Bellaterra
- Delgado, Manuel (2005) *Elogi del vianant. Del "model Barcelona" a la Barcelona real Barcelona*, Edicions de 1984
- Dematteis, Giuseppe (1994) "Urban Identity, City Image and Urban Marketing" a Braun, Gerhard (ed.) *Managing and Marketing of Urban Development and Urban Life* Berlin, Dietrich Reimer Verlag pàg. 429 – 437
- Demateis, Giuseppe & Lanza, Carla (1999) "La regione geografica" a Conti, Sergio; Demateis, Giuseppe; Lanza, Carla & Naro, Ferruccio *Geografia dell'economia mondiale* Torino, UTET
- Departament de Cultura (2003) *Estadístiques culturals de Catalunya 2003* Barcelona, Generalitat de Catalunya
- Département des études, de la prospective et des statistiques – Société Détente (2006) "Les Musées de France en 2003. Résultats de l'enquête 2004" *Les notes statistiques du DEPS* núm. 17
- Detheridge, Anne (2001) "Les musées, le public, les médias" a Galard, Jean *L'avenir des musées. Actes du colloque organisée au musée du Louvre par le service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000* Paris, Musée du Louvre
- Dewhurst, C. Kurt & Bonne, Betty (2003) *The rebirth of arts and culture. A white paper of the Michigan Council for Arts and Cultural Affairs* Center for arts and public policy, Detroit. <http://www.capp-wsu.org/Media/EDocs/Rebirth14pdf.pdf> (26/04/2006)
- DiGaetano, Alan & Lawless, Paul (1999) "Urban Governance and Industrial Decline. Governing Structures and Policy Agendas in Birmingham and Sheffield, England, and Detroit, Michigan, 1980-1997" *Urban Affairs Review* vol. 34, núm. 4, pàg. 546 – 577
- Dilley, Robert S. (1986) "Tourist brochures and tourist images" *Canadian Geographer* núm. 30, pàg. 59 – 65
- DiMaggio, Paul (1983) "Cultural Policy Studies: What They are and Why We Need Them" *Journal of ArtsManagement and Law* vol. 13, núm 1, pàg. 241 – 248
- DiMaggio, Paul & Mukhtar, Toquir (2004), "Arts Participation as Cultural Capital in the United States, 1982 – 2002: Signs of Decline?" *Poetics* vol. 32, pàg. 169 – 194
- Donnat, Olivier & Octobre, Sylvie (dir.) (2001) *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* Paris, Ministère de la Culture et la Communication
- Downs, Roger M. (1970) "Geographic Space Perception" *Progress in Human Geography* vol. 2, pàg. 67 – 107
- Eagleton, Terry (2000) *The idea of Culture* Oxford, Blackwell

- Easton, Geoff (1995) "Methodology and Industrial Networks" a Möller, Kristian & Wilson, David (eds.) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective* Norwell, Kluwer Academic Publishers
- Eisinger, Peter (2000) "The politics of bread and circuses building the city for the visitor class" *Urban affairs review* vol. 35, núm. 3, pàg. 316 – 333
- Emiliani, Andrea (1991) "Introduzione" a Primicerio, Daniela *L'italia dei musei. Indagine su un patrimonio sommerso* Milano, Electa
- Esquirol, Josep Maria (1998) *La frivolidad politica del final de la historia* Madrid, Caparrós Editores
- Essex, Stephen & Chalkley, Brian (2000?) *The role of the olympic games in urban renewal and transformation* Document mecanografiat
- Estar al dia (2004) *Butlletí Mensual del Club de Marketing de Barcelona* Novembre, p. 2
- Euchner, Charles (1993) *Playing the field: Why sports teams move and cities fight to keep them* Baltimore, Johns Hopkins University Press
- Evans, Graeme (1999) "Leisure and tourism investment incentives in the European Community: changing rationales" a McPherson, Gayle & Foley, Malcom (eds.) *Sustainability and Environmental Policies* vol. 1, núm. 50, pàg. 1 – 27
- Evans, Graeme (2001) *Cultural planning an urban renaissance?* London, Routledge
- Evans, Graeme (2003) "Hard-Branding the cultural city – From Prado to Prada" *International Journal of urban and regional research* vol. 27, núm. 2, pàg. 417 – 440
- Evans, Graeme (2005) "Measure for Measure: Evaluating the Evidence of Culture's Contribution to Regeneration" *Urban Studies*, Vol. 42, Nos 5/6, pàg. 959 – 983
- Evans, Graeme & Shaw, Phyllida (2004) *The Contribution of Culture to Regeneration in The UK: A Report to the DCMS* London, LondonMet
- Fainstein, Susan S.; Fainstein, Norman I. & Child Hill, Richard (1986) *The Political Economy of Urban Redevelopment* New York, Longman
- Fainstein, Susan S. & Stokes, Robert James (1998) "Spaces for play: the impacts of entertainment development on New York City" *Economic Development Quarterly* vol. 12 núm. 2, pàg 150 – 165
- Ferrari, Sonia (2002) *Event Marketing: I grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing* Padova, Casa editrice dott. Antonio Milani
- Ferrari, Sonia & Adamo, Giuseppe Emanuele (s. d.) *Eventi, marketing territoriale ed immagine delle città* www.sociologia.unical.it (18/04/2007)
- Flew, Terry (2002) "Beyond Ad Hockery: Defining Creative Industries" comunicació presentada a la *Second International Conference on Cultural Policy Research* Wellington, New Zealand
- Florida, Richard (2002a) *The Rise of the Creative Class: And How Its Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life* London, Basic Books
- Florida, Richard (2002b) "the economic geography of talent" *Annals of the association of American Geographers* 92(4) pàg. 743 – 755
- Florida, Richard (2005) *Cities and the creative class* New York, Routledge

- Fondazione Fitzcarraldo (2006) *2005 relazione annuale* Torino, Osservatorio Culturale del Piemonte
- Fonseca Reis, Ana Carla (2002) *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado* São Paulo, Thomson
- Font, Xavier (1996) "Managing the tourist destination's image" *Journal of vacation marketing* vol. 3, núm. 2, pàg. 123 – 131
- Fourteau, Claude (2001) "La mise en lumière du public. L'observatoire du musée du Louvre" a Mironer, Lucien (dir.) *Cent musées à la rencontre des publics* Cabestany, France Editions
- Fourteau, Claude (2006) "Le tourisme et les institutions culturelles" <http://www.canalu.fr/canalu/index.php?q=le+tourisme+culturel&x=0&y=0> (22/11/2006)
- Fretter, Andrew David (1993) "Place marketing: a local authority perspective" a Kearns, Gerry & Philo, Chris *Selling places. The city as cultural capital, past and present* Oxford, Pergamons
- Frey, Bruno (1998) "Superstar Museums: An Economic Analysis" *Journal of Cultural Economics* núm. 22, pàg.113 – 125
- Frey, Bruno (2000) *L'economia de l'art* Barcelona, Servei d'estudis – Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona
- Frey, Bruno S. & Pommerehne, Werner W. (1989) *Muses and markets : explorations in the economics of the arts* Oxford, Blackwell
- Friedmann, Reiner (1995) *Marketing regional: Un nuevo instrumento para el desarrollo de las regiones* Santiago de Chile, CED
- Fry, Louis, Keim, Gerald & Meiners, Roger (1982) "Corporate Contributions: Altruism or for Profits?" *Academy of Management Journal* vol. 25, pàg. 94 – 106
- Galí Espelt, Núria (2004) *Mirades turístiques a la ciutat. Anàlisi del comportament dels visitants del Barri Vell de Girona* Girona, Universitat de Girona. Tesi doctoral
- Galí Espelt, Núria & Donaire Benito, José Antonio (2005) "The social construction of the image of Girona: a methodological approach" *Tourism Management* vol. 26, pàg. 777 – 785
- Gallarza, Martina G.; Gil Saura, Irene & Calderón García, Haydée (2002) "Destination image: Towards a conceptual framework" *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, Núm. 1, pàg. 56 – 78
- Ganau Casas, Joan (1998) "La ciutat subjectiva: promoció urbana i formació d'imatges culturals de la ciutat" a Ganau, Joan & Vilagrasa, Joan (coord.) *La ciutat fragmentada: grups socials, qualitat de vida i participació* Lleida, Publicacions de la Universitat de Lleida
- Ganau Casas, Joan & Mallarach Isern, Jordi (2003) *La planificació estratègica territorial a Catalunya* Barcelona, Generalitat de Catalunya – Observatori de Desenvolupament Estratègic a Catalunya
- García Beatriz (2002) *Towards a cultural policy for great events. Local and global issues in the definition of the Olympic Games cultural programme. Lessons from the Sydney 2000 Olympic Arts Festivals* Barcelona, Tesi de doctorat inèdita

- García, Beatriz (2004) "Urban regeneration, arts programming and major events. Glasgow 1990, Sydney 2000 and Barcelona 2004" *International Journal of Cultural Policy* vol. 10, núm. 1, pàg. 103 – 118
- García, Beatriz (2005) "Deconstructing the city of culture: the long-term cultural legacies of Glasgow 1990" *Urban Studies* vol. 42, núm 5/6 pàg. 841 – 868
- García, Maria Isabel; Fernández, Yolanda & Zofio, José Luís (2003) "The economic dimension of the culture and Leisure industry in Spain: national, regional and sectoral analysis" *Journal of cultural economics* vol. 27, pàg. 9 – 30
- Garcia-Ramon Maria Dolors & Albet, Abel (2000) "Pre-Olympic and post-Olympic Barcelona, a 'model' for urban regeneration today?" *Environment and Planning A*. vol. 32, núm. 8, pàg. 1331 – 1334
- Garnham, Nicholas (2005) "From cultural to creative industries An analysis of the implications of the "creative industries" approach to arts and media policy making in the United Kingdom" *International Journal of Cultural Policy* vol. 11, núm. 1, pàg. 15 – 29
- Gartner, William (1993) "Image Formation Process" a Uysal, Muzzafer & Fesenmaier, Daniel R. (eds.) *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing* New York, Haworth Press pàg. 191 – 215
- Gartner, William (1996) *Tourism development: principles, processes and policies* New York, Van Nostrand Reinhold
- Gastaldi, Francesco (2004) "Genova: la difficile transizione verso un'economia a più vocazioni" *Equilibri*, núm. 1
- Du Gay, Paul & Pryke, Michale (eds.) (2002) *Cultural Economy* Sage, London
- Genermont, Delphine (1994) *La tarification des musées de Paris* Paris, DESS de gestion des institutions culturelles. Memòria de recerca
- Getz, Donald (1991) *Festivals, Special Events and Tourism* New York, Van Nostrand
- Gibson, Chris (2003) "Discourses of Cultural Economy and Creativity: A Critique of Recent Directions in Regional Economic Development Policy" comunicació presentada a *The Cities Popular Music and Urban Cultures Symposium* University of Newcastle, Australia
- Gibson, Chris; Murphy, Peter & Freestone, Robert (2002) "Employment and sociospatial relations in Australia's cultural economy", *Australian Geographer*, vol. 33, núm. 2, pàg. 173 – 189
- Gibson, Lianne & Stevenson, Deborah (2004) "Urban space and the uses of culture" *International Journal of Cultural Policy* vol. 10, núm. 1, pàg. 1 – 4
- Gilman, Benjamin I. (1916) "Museum fatigue" *The scientific monthly*, vol. 12
- Gioli, Antonella (2001) "Les musées italien entre le public et le privé" a Galard, Jean *L'avenir des musées. Actes du colloque organisée au musée du Louvre par le service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000* Paris, Musée du Louvre
- Glaeser, Edward (2004) "Book review of Florida's *The rise of the Creative Class*" post.economics.harvard.edu/faculty/glaeser/papers.html (12/07/2006)
- Glass, Ruth (1964) "Introduction: aspects of change" a Centre for Urban Studies (ed.) *London: Aspects of Change* MacGibbon & Kee, London, pàg. xiii – xiii

- Gold, John R. (1985) "From metropolis to the city: film visions of the future 1919 – 39" a Burgess, Jacquelin & Gold, John R. *Geography, the media and popular culture* London, Croom Helm pàg. 123 – 143
- Gold, John R. (1994) "Locating the message: place promotion as image communication" Gold, John R. & Ward, Stephen (eds.) *Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions* Chichester, John Wiley & Sons, pàg. 20-37
- Gold, John & Ward, Stephen (1994) *Place promotion. The use of publicity and marketing to sell towns and regions* Chichester, John Wiley and Sons cop
- Gold, John R. & Gold, Margaret M. (2005) *Cities of Culture. Staging International Festivals and the Urban Agenda, 1851 – 2000* Aldershot – Burlington, Ashgate
- Gombault, Anne; Petr, Christine; Bourgeon – Renault, Dominique; Le Gall-Ely, Marine & Urbain, Caroline (2007) *La gratuité des musées et monuments côté publics* Paris, la Documentation française
- Gómez, Maria V. (1998) "Reflective Images: The Case of Urban Regeneration in Glasgow and Bilbao" *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 22, núm 1, pàg. 106 – 121
- Gospodni, Aspa (2002) "European cities in competition and the uses of urban design" *Journal of Urban Design* vol. 7, núm. 1, pàg. 59 – 73
- Goss, Kristin (2000) *Bettertogether: the report of the Saguaro Seminar on Civic Engagement in America* Cambridge, Saguaro Seminar Civic Engagement in America John F. Kennedy School of Government Harvard University
- Gotham, Kevin Fox (2002) "Marketing Mardi Gras: commodification, spectacle and the political economy of tourism in New Orleans" *Urban Studies*, vol. 39, pàg. 1735 – 1756
- Gottdiener, Mark (1986) "Culture, ideology and the sign of the city" a Gottdiener, Mark & Lagopoulos, Alexandros (eds.) *The city and the sign: an introduction to urban semiotics* New York, Columbia University Press pàg. 202 – 208
- Gottdiener, Mark (1997) *The Theming of America: Dreams, Visions and Commercial Spaces* Boulder, Westview Press
- Greenhill, E. Hooper (ed.) (1995) *Museum, Media, Message* London, Routledge
- Grefe, Xavier (1999) *La gestion du patrimoine culturel* Paris, Anthropos
- Griffiths, Ron (1991) "The role of the arts in urban regeneration" seminari *Revitalizing City Centres and Restructuring Industrial Cities* University of Lodz, Poland
- Griffiths, Ron (1995) "Cultural strategies and new modes of urban intervention" *Cities*, 12, pàg. 253 – 265
- Griffiths, Ron (1998) "Making sameness: place marketing and the new urban entrepreneurialism" a Oatley, Nick (ed.) *Cities, economic competition and urban policy* London, Paul Chapman pàg. 41 – 57
- Griffiths, Ron (2006) "City/Culture discourses: evidence from the competition to select the European Capital of Cultura 2008" *European Planning Studies* vol. 14, núm. 4, pàg. 415 – 430

- Griffiths, Ron; Bassett, Keith & Smith, Ian (2003) "Capitalising on culture: cities and the changing landscape of cultural policy" *Policy & Politics* vol. 31, núm. 2, pàg. 153 – 169
- Guala, Chito (2001) "Trasformazione urbana, cultura, turismo: Genova 2004" *Actes del IV Convegno Mediterraneo di Sociologia del Turismo*, Ravenna, 26 – 28 d'octubre de 2001
- Guala, Chito (2002) "Per una tipologia dei mega-eventi" a Dansero, Egidio; Segre, Anna (a cura di) "Il territorio dei Grandi Eventi. Riflessioni e ricerca guardando a Torino 2006. Monografico" *Bollettino della Società Geografica Italiana* serie XII, vol. VII, núm. 4, pàg. 743 – 756
- Guala, Chito (2004) "Genova 2004. Bilancio di un anno" *Giornale dell'Architettura* vol. 3, núm 24, pàg. 1 – 4
- Guala, Chito (2007) *Mega Eventi. Modelli e storie di rigenerazione urbana* Roma, Carocci editore
- Guàrdia, Manuel; Monclús, Francisco Javier & Oyón, José Luís (1994) *Atlas histórico de ciudades europeas. Volum I Península ibérica* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona
- Guàrdia, Manuel; Monclús, Francisco Javier & Oyón, José Luís (1996) *Atlas histórico de ciudades europeas. Volum II Francia* Barcelona, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona
- Guàrdia, Manuel & Monclús, Fco. Javier (2003). "Modelos urbanísticos y cultura de las ciudades: el 11º Congreso de la Internacional Planning History Society (Barcelona, 2004)" *Revista de Geografía* núm. 2, pàg. 107-112
- Guarrasi, Vincenzo (2002) "Ground zero: grandi eventi e trasformazioni urbane" *Bollettino della Società Geografica Italiana* núm 4
- Güell, María (2003) "Estamos instalando en la agenda mundial un nuevo acontecimiento" *ABC edición Cataluña* 18/12/03, pàg. 39
- Guerra Chirinos, Diana (2003) "Los actores del Turismo Cultural: Una introducción a los avances y perspectivas en su estudio y aplicación" *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural* www.gestioncultural.org (22/09/07)
- Guerzoni, Guido; Nuccio, Massimiliano & Venanzi, Marinella (2006?) *Analisi di prefattibilità per la costituzione del sistema museale integrato di Palazzo Reale* Milano, Università Commerciale Luigi Bocón. Document de treball
- Guerzoni, Guido & Troilo, Gabriele (2001) "Pour et contre le marketing" a Galard, Jean *L'avenir des musées. Actes du colloque organisée au musée du Louvre par le service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000* Paris, Musée du Louvre
- Guetzkow, Joshua (2002) "How the Arts Impact Communities: An introduction to the literature on arts impact studies" Center for arts and cultural policy studies Princeton, working paper <http://www.princeton.edu/~artspol/workpap/WP20%20-%20Guetzkow.pdf> (14/12/2005)
- Gunn, Clare (1972) *Vacationscape: designing tourist regions* Austin, University of Texas

- Gunn, Simon (2000) *The Public Culture of the Victorian Middle Class: Ritual and Authority and the English City* Manchester, Manchester University Press
- Habermas, Jürgen (1981) *The Theory of Communicative Action. Volume 1: Reason and the Rationalization of Society* London, Heinemann
- Hall, Collin Michael (1989) "The definition and analysis of hallmark tourist events" *GeoJournal* núm 19. Pàg 263-268
- Hall, Collin Michael (1992) *Hallmark tourist events: impacts, management, planning* London, Belhaven
- Hall, Collin Michael (1996) "Hallmark events and urban reimagining strategies: coercion, community and the Sydney 2000 Olympics", a Harrison, Lynn C.; Husbands, Winston (eds.) *Practicing responsible tourism: international case studies in tourism planning, policy and development* Brisbane, John Wiley & Sons pàg. 366 – 379
- Hall, Peter (1995) "Towards a general urban theory" a Brotchie, John; Batty, Mike; Blakely, Ed; Hall, Peter & Newton, Peter (eds.) *Cities in competition: productive and sustainable cities for the 21st century* Melbourne, Longman Australia
- Hall, Peter (1998) *Cities in Civilization. Culture, innovation and urban order* London, Weindelfend & Nicolson
- Hall, Peter (2000) "Creative Cities and Economic Development", *Urban Studies*, núm. 37, vol. 4, pàg. 639 – 650
- Hall, Peter & Hay, Dennis (1980) *Growth centres in the european urban system* London, Heinemann
- Le Halle, Evelyne (1996) "Le musée et le public" a Tobelem, Jean – Michel (ed.) *Musée, gérer autrement. Un regard international* Paris, la Documentation française
- Hankinson, Graham (2001) "Location Branding. A Study of the branding practices of 12 English Cities" *Journal Brand Management* vol. 9, núm. 2, pàg. 127 – 142
- Hannigan, John (1998) *Fantasy city* London, Routledge
- Hannigan, John (2003) "Symposium on branding, the entertainment economy and urban place building: introduction" *International Journal of Urban and Regional Research* vol. 27, núm. 2, pàg. 352 – 360
- Harvey, David (1989) *The condition of postmodernity* Oxford, Blackwell
- Harvey, David (2000) *Spaces of Hope* Edinburgh University Press, Edinburgh
- Healy, Kieran (2002) *What's New for Culture in the New Economy?* <http://www.kieranhealy.org/files/drafts/culture-newecon.pdf> (18/01/2006)
- Heilbrun, James (2001) "Empirical Evidence of a Decline in Repertory Diversity among American Opera Companies 1991/92 to 1997/98" *Journal of Cultural Economics* 25 pàg. 63 – 72
- Heilbrun, James & Gray, Charles, M. (2001) *The economics of art and culture* Cambridge, Cambridge University Press
- Heratfield, James (2000) *Great expectations: the creative industries in the new economy* London, Design Agenda
- Hereu Payet, Pere (dir.) (1988) *Arquitectura i ciutat a l'Exposició Universal de Barcelona*. Barcelona, Publicacions de la Universitat Politècnica de Catalunya

- Hernández Cardona, Francesc Xavier (1998) "Museología y didáctica. Consideraciones epistemológicas" *Revista Iber* núm. 15, pàg. 31 – 37
- Herrero Prieto, Luis César (2002) "La economía de la cultura en España: una disciplina incipiente" *Revista Asturiana de Economía* núm. 23, pàg. 147 – 175
- Herrero Prieto, Luis César (Coord.) (2003) *Turismo cultural e impacto económico de Salamanca 2002, Ciudad Europea de la Cultura* Valladolid, Universidad de Valladolid – Escuela universitaria de estudios empresariales. Document mecanografiat
- Herrero Prieto, Luis César (2004) "Impacto económico de los macrofestivales culturales: reflexiones y resultados" *Gestión Cultural*, febrero
- Herrero, Luis César; Sanz, José Ángel; Devesa, María; Bedate, Ana & del Barrio, María José (2006) "The economic impact of cultural events a case-study of Salamanca 2002, European Capital of Culture" *European Urban and Regional Studies* vol. 13, núm. 1, pàg. 41 – 57
- Hesmondhalgh, David (2002) *The Cultural Industries* London, Sage
- Hesmondhalgh, David & Pratt, Andy C. (2005) "Cultural industries and cultural policy" *International Journal of Cultural Policy* vol. 11, núm. 1, pàg. 1 – 13
- Hidalgo, Esther & Puig, Toni (2003) *70 x 100. Imatges per Barcelona*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona
- Hiller, Harry H. (1990) "The urban transformation of a landmark event" *Urbans Affairs Quarterly* vol. 26, pàg. 118 – 137
- Hiller, Harry H. (2000) "Mega – events, urban boosterism and growth strategies: an analysis of the objectives and legitimations of the Cape Town 2004 olympic bid" *International Journal of Urban and Regional Research* núm. 24
- Holcomb, Briavel (1990) "Surveying places: past and present" *Centre for Urban Policy Researc, workin paper* núm. 17
- Holcomb, Briavel (1993) "Revisioning place: De- and re-constructing the image of the industrial city" a Kearns, Gerry & Philo, Chris (ed.) *Selling places: The city as cultural capital, past and present* Oxford, Pergamon
- HOLND FSTVL (2002) *Future of Festival Formulae* Amsterdam, Holland Festival
- Horta, Gerard (2004) *L'espai clos. Fòrum 2004: notes d'una travessia pel no-res* Barcelona, Edicions de 1984
- Howkins, John (2001) *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* London, Allen Lane
- Hubbard, Phil (1996) "Urban design and city regeneration: social representation of entrepreneurial landscape" *Urban Studies* vol. 33, núm. 8, pàg. 1441 – 1461
- Hubbard, Phil & Lilley, Keith (2000) "Selling the Past" *Geography* vol 85, núm 3, pàg. 221 – 232
- Hunt, John D. (1975) "Image as a Factor in Tourism Development" *Journal of Travel Research* vol. 13, núm 3, pàg. 1 – 17
- Hurstel, Jean (2006) *Culture & régénération urbaine. Activités culturelles & industries créatives moteurs du renouvellement urbain* Lille, Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole

- Ibarz, Mercè (2001) "Del periodisme com a disciplina" a Guerrero, Manuel & Pont, Jaume (ed.) *La Modernitat inacabada. 2n encontre de Creadors* Lleida, Ajuntament de Lleida pàg. 65 – 73
- Iglesias, Lucia (1998) "Bilbao: l'effet Guggenheim" *Le Courrier de l'Unesco*, vol 51, pàg. 41 – 43
- Illan, Suzan M. (1998) "Occupying the Margins: On Spacing Gender and Gendering Space" *Space and Culture: Habitable Spaces* núm. 3, pàg. 5 – 26
- Imbesi, Paola Nicoletta (2004) *Governare i grandi eventi. L'effetto pulsare e la pianificazione urbanistica* Roma, Gangeni editore
- Institut de Cultura de Barcelona (1999) Pla Estratègic del sector cultural de Barcelona Barcelona, Institut de Cultura de Barcelona
- Institut de Cultura de Barcelona – ICC Consultors Culturals, S.L. (2006) *Nous accents 2006. Elements per a una revisió del Pla Estratègic del sector cultural de Barcelona* Barcelona, Institut de Cultura de Barcelona
- Irvine, Judith T. (ed.) (1994) *Edward Sapir, The Psychology of Culture, A course of lectures* Berlin, Mouton de Gruyter
- Isar, R. F. (1976) "Culture and the arts festival of the twentieth century" *Cultures*, núm. 3, pàg 125 – 145
- Jackson, Peter (1988) "Street Life: The Politics of Carnival" *Environment and Planning D: Society and Space* vol. 6 pàg. 213 – 230
- Jacobs, Jane (1961) *The death and life of great American cities* New York, Random House
- Jansen-Verbeke, Myriam (1988) "Leisure, Recreation and Tourism in Inner Cities" *Netherlands Geographical Studies* núm. 58
- Jansen-Verbeke, Myriam & van Rekom, Johan (1996) "Scanning museum visitors. Urban Tourism Marketing" *Annals of tourism research* vol. 23, núm. 2, pàg. 364 – 375
- Jansson, André (2003) "The Negotiated City Image: Symbolic Reproduction and Change through Urban Consumption" *Urban Studies* vol. 40, núm. 3, pàg. 463 – 479
- Japan Association for the 2005 World Exposition (2006) *Expo 2005 Aichi Japan. A model for a sustainable society* Japan Association for the 2005 World Exposition
- Jeanrenaud, Claude (dir.) (1998) *L'impact économique des Jeux Olympiques Sion 2006* Neuchâtel, editions CIES
- Jensen-Butler, Christopher (1997) "Competition between cities, urban performance and the role of urban policy: a theoretical framework" a Jensen-Butler, Christopher; Shachar, Arie & van Weesep, Jan (eds.) *European Cities in Competition* Aldershot, Avebury
- Jeong, Sunny & Santos, Carla Almeida (2004) "Cultural politics and contested place identity" *Annals of Tourism Research* vol. 31, núm. 3, pàg. 640 – 656
- Judd, Dennis R. (1995) "Promoting tourism in US cities" *Tourism Management* vol. 16, núm. 3, pàg. 175 – 187
- Judd, Dennis, R. (1998) "Constructing the Tourist Bubble" a Judd, D. R. & Fainstein S. S. (eds.) *The Tourist City* New Haven, Yale University Press

- Judd, Dennis R. (2000) "Strong Leadership" *Urban Studies* vol. 37, núm. 5 – 6, pàg. 951 – 961
- Judd, Dennis R. (ed.) (2003) *The infrastructure of play* Armonk, M. E. Sharpe
- Judd, Dennis R. & Collins, Margaret (1979) "The case of tourism: political coalitions and redevelopment in central cities" a Tobin, Gary A. (ed.) *The Changing Structure of Cities: What Happened to the Urban Crisis* Beverly Hills, Sage, pàg. 177 – 199
- Judd, Dennis R. & Fainstein, Susan S. (eds.) (1999) *The tourist city* New Haven, Yale University Press
- de Kadt, Emanuel Jehuda (1979) *Tourism: Passport in Development? Perspectives on the Social and Cultural Effects of Tourism in Developing Countries* New York, Oxford University Press
- Kan, Lydia, A. (1999) "New models for corporate/non-profit arts partnership: some international case studies and examples" a Uusitalo, Liisa & Moisander, Johanna *AIMAC'99 5th international conference on arts & cultural management. Proceedings / Actes* Helsinki, Helsinki School of Economics and Business Administration
- Kantor, Paul (2000) "Can Regionalism Save Poor Cities? Politics, Institutions, and Interests in Glasgow" *Urban Affairs Review* vol. 35, núm. 6, pàg. 794 – 820
- Karski, Andy (1990) "Urban tourism : a key to urban regeneration?" *The Planner* núm. 6, pàg. 15 – 17
- Kea European Affairs (2006) *La economía de la cultura en Europa* Bruxelles, Comisión Europea
- Kearns, Gerry & Philo, Chris (1993) *Selling places. The city as cultural capital, past and present* Oxford, Pergamons
- Keller, Kevin Lane (1998) *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* New Jersey, Prentice Hall
- Kemp, Roger, L. (ed.) (2004) *Cities and the arts. A handbook for renewal* London, McFarland & Company, Inc. Publishers
- Killingbeck, Alison J. & Trueman, Myfanwy M. (2002) "Redrawing the Perceptual Map of a City" *Working Paper Bradford University School of Management* núm. 02/08
- Kim, Samuel Seongseop & Petrick, James P. (2005) "Residents' perception on impacts of the FIFA 2002 world cup: the case of Seoul as a host city" *Tourism management* núm 26, pàg. 25 – 38
- Kipfer, Stefan & Keil, Roger (2002) "Toronto Inc? Planning the competitive city in the new Toronto" *Antipode* vol. 34, núm. 2, pàg. 227 – 264
- Klamer, Arjo (ed.) (1996) *The value of culture. On the relationship between economics and the arts* Amsterdam, Amsterdam University Press
- Klein, Naomi (2002) *No Logo. El poder de las marcas* Barcelona, Paidós
- Knez, Eugene I. & Wright, Gilbert (1970) "The museum as a communication system: an assessment of Cameron's viewpoint" *Curator* vol. 13, núm. 3, pàg. 204 – 212
- Kong, Lili (2005) "The sociality of cultural industries. Hong Kong's cultural policy and film Industry" *International Journal of Cultural Policy* vol. 11, núm. 1, pàg 61 - 76
- Kotler, Philip (1999) *Marketing places europe. How to attract investments, industries, residents and visitors to cities* London, Financial Times Prentice Hall

- Kotler, Philip; Asplund, Christer; Rein, Irving & Haider, Donald H. (1999) *Marketing Place Europe* Edinburgh, Pearson Education
- Kotler, Philip; Haider, Donald H. & Rein, Irving (1993) *Marketing Places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states, and Nations* New York, Maxwell Macmillan Int
- Krantz, Michel & Schätzl, Ludwing (1998) "Marketing the city" a Jensen-Butler, Chris; Shachar, Arie & van Weesep, Jan (ed) (1998) *European Cities in Competition*. Aldershot, Ashgate
- Krugman, Paul R. (1996a) "Making sense of the competitiveness debate" *Oxford Review of economic policy* núm. 12, pàg. 17 – 25
- Krugman, Paul R. (1996b) *Pop internationalism* Cambridge, MIT press
- Landry, Anik (ed.) (2003) *Le musée à la rencontre de ses visiteurs* Sainte – Foy, éditions Multimondes
- Landry, Charles (2000) *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators* London, Earthscan
- Landry, Charles (2006) *Culture & Régénération Urbaine. Approche intégrée. Le rôle de la culture et de la créativité dans le (re)développement des villes* Lille, Urbact – Lille Métropole
- Landry, Charles & Bianchini, Franco (1995) *The Creative City* London, Demos
- Landry, Charles; Greene, Lesley; Matarasso, François & Bianchini, Franco (1996) *The Art of Regeneration: Urban Renewal through Cultural Activity* Stroud, Comedia
- Lang, Robert E. & Danielson, Karen A. (eds.) (2005) "Review roundtable: cities and the creative class" *Journal of the American Planning Association* vol. 71, núm. 2, pàg. 203 – 220
- Langley, Ann (1999) "Strategies for theorizing from process data" *Academy of Management Review* vol. 24, núm. 4, pàg. 691 – 710
- Lash, Scott & Urry, John (1994) *Economies of Signs and Space* London, Sage
- Laslo, David; Louisomme, Claude; Phares, Don & Judd, Dennis (2003) "Building the Infrastructure of Urban Tourism: The Case of St. Louis" a Judd, Dennis (ed.) *The Infrastructure of Play: Building the Tourist City in North America* Armonk, M. E. Sharpe
- Latérit, Sarl (2001) *Les dimensions culturelles des politiques urbaines* Document policopiat
- Law, Christopher M. (1992) "Urban Tourism and its Contribution to Economic Regeneration" *Urban Studies* vol. 29, núm. 3/4, pàg. 599 – 618
- Law, Christopher M. (1993) *Urban Tourism: Attracting Visitors to Large Cities* London, Mansell
- Lawless, Paul (1993) *Infrastructural Investment, City Marketing and Image in Sheffield: The Context* núm. SIS4
- Lawry, Glen (2001) "Impératifs financiers et nouveaux modèles de fonctionnement" a Galard, Jean *L'avenir des musées. Actes du colloque organisée au musée du Louvre par le service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000* Paris, Musée du Louvre

- Lazzeretti, Luciana (2003) "City of Art as a High Culture Local System and Cultural Districtualization Processes: The Cluster of Art Restoration in Florence" *International Journal of Urban and Regional Research* vol. 27-3 pàg. 635 – 648
- L'eau Vive & Comitato Giorgio Rota (2007) *Senza rete. 2007. Ottavo rapporto annuale su Torino* Milano, Guerini e Associati
- L'eau Vive & Comitato Giorgio Rota (2006) *Giochi aperti. 2006. Settimo rapporto annuale su Torino* Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA
- L'eau Vive & Comitato Giorgio Rota (2005) *L'immagine del cambiamento. Quinto rapporto annuale su Torino* Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA
- Leclair, Mark S. & Gordon, Kelly (2000) "Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?" *Journal of Cultural Economics* núm. 24, pàg 225 – 241
- Lecroart, Paul (2002) "Les grands événements des leviers indispensables?" a *Revue Urbanisme. Actes de la 23e rencontre nationale des agences d'urbanisme* número especial
- Lecroart, Paul & Sallet-Lavorel, Hélène (2002) *L'impact des grands événements sur le développement des métropoles* Barcelona, World Association of the Major Metropolises – Metropolis
- Ledrut, Raymond (1973) *Les images de la Ville Paris*, Éditions Anthropos
- Lefèvre, Christian (2004) *Paris et les grandes agglomérations occidentales: comparaison des modèles de gouvernance* Paris, Mairie de Paris
- Legates, Richard T. & Stout, Frederic. (eds.) (1996) *The city reader* London, Routledge
- Lerivray, Bernard (1975) *Guides bleus, guides verts et lunettes roses* Paris, Du Cerf
- Lever, William F. (1998) "Glasgow: the post-industrial city" a Jensen-Butler, Chris; Shachar, Arie & van Weesep, Jan (ed.) *European Cities in Competition* Aldershot, Ashgate
- Lewis, Justin (1990) *Art, culture and enterprise: the politics of art and the cultural industries* London, Routledge
- L'expansion (1994) "En avant la musique" *Special été* núm. 481, pàg. 32 – 35
- Leyshon, Andrew (2001) "Time-space (and digital) compression: Software formats, music networks, and the reorganisation of the music industry" *Environment and Planning A* vol. 33, pàg. 49 – 77
- Lille 2004 (2005) *Lille 2004, Indicateurs* Lille, Lille 2004
- Lim, H. (1993) "Cultural Strategies for Revitalizing the City: A Review and Evaluation" *Regional Studies* núm. 27, pàg. 589 – 595
- Lipietz, Alain (1999) "Cultural geography, political economy and ecology" *European planning studies* vol. 7, núm. 1, pàg. 41 – 50
- Livolsi, Marino (2003) *Il pubblico dei media. La ricerca nell'industria culturale* Roma, Carocci editore
- Loyrette, Henri (dir.) (2006) *Rapport d'activité du musée du Louvre 2005* Paris, Musée du Louvre
- Lucas, Robert E. Jr. (1988) "On the mechanics of economics development" *Journal of monetary economics* núm 22, pàg. 1 – 42

- Lucchini, Françoise (2003) "Festivals, l'alibi culturel?" *Urbanisme*, núm 331
- Lukács, Georg (1971) *History and Class Consciousness: Studies in Marxist Dialectics* Cambridge, The MIT Press
- Mackay, Kelly J., & Fesenmaier, Daniel R. (1997) "Pictorial element of destination image formation" *Annals of Tourism Research* vol. 24, núm. 3, pàg. 537 – 565
- Maffesoli, Michel (1996) *The Time of the Tribes* London, Sage
- Magnaghi, Alberto (2000) *Il progetto locale* Bollati Boringhieri, Torino
- Magone, Annalisa; Giachino, Luciano & Montalcini, Mario (2007) *Verso il bilancio di missione. Una rilettura degli anni 2000 – 2006* Torino, Torino Internazionale
- Maillard, Cécile (1994) "À quoi servent les festivals" *Grandes Lignes TGV* núm. 18, pàg. 65 – 66
- Mannheim, Karl (1940) *Man and Society in an Age of Reconstruction* London, Kegan Paul
- Maragall, Pasqual (1991) *Barcelona, la ciutat retrobada* Barcelona, Edicions 62
- Maragall, Pasqual (1999) "L'esdeveniment com a estratègia de desenvolupament urbà: les Olimpíades del 92" a Maragall i Mira, Pasqual (ed.) *Europa pròxima: Europa, regions i ciutats*. Barcelona, Edicions de la Universitat de Barcelona pàg 249 – 254
- Marchand, Dorothée (2005) "La construction de l'image d'une ville: représentation de la centralité et identité urbaine" a Robin, M. & Ratiu, E. (eds.) *Transitions et rapports à l'espace* Paris, L'Harmattan
- Markusen, Ann (2006) "Urban development and the politics of a creative class: evidence from the study of artist" *Environment and Planning A* vol. 38, pàg. 1921 – 1940
- Marshall, Tim (2000) "Urban planning and governance: is there a model Barcelona?" *International Planning Studies* núm. 5, pàg. 299 – 319
- Martí i Grau, Jordi (dir.) (2006) *Barcelona, laboratoris de cultura. Nous accents 06. Pla estratègic de cultura de Barcelona* Barcelona, Ajuntament de Barcelona
- Martínez, Dolores (1996) "The tourist as deity: Ancient continuities in modern Japan" a Selwyn, Tom (ed.) *The tourist image. Myths and myth making in tourism* Chichester, Wiley pàg. 163 – 178
- Martorella, Rosanne (ed.) (1996) *Art and Business* Westport, Praeger
- Martorella, Rosanne (2002) "Cultural policy as marketing strategy" Crane, Diana; Kawashima, Nobuko & Kawasaki, Ken'ichi (ed.) *Global culture. Media, arts, policy, and globalization* New York, Routledge
- Masbounji, Ariella (dir.) (2004) *Penser la ville par les grands événements. Gênes* Paris, éditions de la Villette
- Masbounji, Ariella (2005) "The project production process in Europe" *Urbanistica* núm. 126, pàg. 18 – 24
- Mascarell, Ferran (2002) "Ciutat de ciutats. Fòrum Metropolità de Regidors de Cultura" *Barcelona Cultura* núm 4, pàg. 4 – 7
- Mascarell, Ferran (2007) *Barcelona y la modernidad* Barcelona, Gedisa editorial
- Matarasso, François (1996) "Defining values: evaluating arts programmes, the social impact of the arts" *Working Paper 1* Comedia, Stroud

- Matarasso, François (1997) *Use or ornament?: the social impact of participation in the Arts*. Stroud, Comedia
- Matarasso, François & Landry, Charles (1999) *Cultural policy: 21 strategic issues* Strasbourg, Cultural Policies Research and Development Unit – Council of Europe
- McDonald, Frederick Honour (1938) *How to promote Community and Industrial Development* New York, Harper & Row
- McGuigan, Jim (1996) *Culture and the public sphere* London, Routledge
- McNeill, Donald (1999) *Urban Change and the European Left. Tales from the New Barcelona* London, Routledge
- Médiation culturelle association (2008) *Charte déontologique de la médiation culturelle* Lyon, Médiation culturelle association
- Meethan, Kevin (1996) "Place, Image and Power: Brighton as a Resort" a Selwyn, Tom (ed.) *The Tourist Image: Myths and Myth Making in Tourism* London, Wiley pàg. 179 – 196
- Mellano, Franco (2000) *La città che cambia: strumenti urbanistici, amministrativi, gestionali e finanziari per la trasformazione delle aree urbane in Europa* Torino, Torino Incontra
- Merin, Jennifer & Burdick, Elisabeth B. (1979) *International Directory of Theatre, Dance and Folklore Festivals* Westport, Greenwood Press
- Miles, Malcolm (1997) *Art, Space and the City* London, Routledge
- Miles, Matthew (2005) "Interruptions: Testing the Rhetoric of Culturally Led Urban Development" *Urban Studies* vol. 42, núm. 5/6, pàg. 889 – 911
- Miles, Malcolm & Huberman A. Michael (1994) *Qualitative Data Analysis* Thousand Oaks, Sage Publications
- Miles, Roger S. (1985) "Exhibition: management for a change" a Cossons, Neil (ed.) *The management of change in museums* London, National Maritime Museum pàg. 31 – 33
- Mills, C. Wright (1951) *White Collar: the american middle Class* Oxford, Oxford University Press
- Mills, Liz & Young, Ken (1986) "Local authorities and economic development: a preliminary analysis" a Hausner, Victor A. (ed.) *Critical issues in urban economic development vol. 1* Oxford, Clarendon Press pàg. 89 – 144
- Minca, Claudio (2002) "Más allá del postmodernismo, Viajes a través de la paradoja moderna" *Documents d'Anàlisi Geogràfica* núm. 40, pàg. 45 – 68
- Miossec, Jean-Marie (1977a) "Un modèle de l'espace touristique" *L'Espace géographique* núm. 1, pàg. 41 – 48
- Miossec, Jean-Marie (1977b). "L'image touristique comme introduction à la géographie du tourisme" *Annales de Géographie* pàg. 55 – 70
- Mironer, Lucien (2001) *Cent musées à la rencontre du public* Cabestany, France Edition
- Mitchell, Don (1995) "There's no such thing as culture: towards a reconceptualization of the idea of culture in geography" *Transactions of the Institute of British Geographers* núm. 20, pàg. 102 – 116

- Mommaas, Hans (2000) *De vrijetijdsindustrie in stad en land; een studie naar de markt van belevenissen* Den Haag, WRR
- Monclús, Francisco-Javier (2003) "The Barcelona model: an original formula. From reconstruction to strategic urban project 1979 – 2004" *Planning Perspectives* vol. 18, núm. 4
- Monclús, Francisco-Javier & Guàrdia, Manuel (ed.) (2006) *Culture, urbanism and planning* Aldershot, Ashgate
- Montaner, Josep Maria (1990) "El modelo Barcelona" *Geometría* núm. 10, pàg. 2 – 19
- Montaner, Josep Maria (2003) *Repensar Barcelona* Barcelona, Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya
- Montari, Armando (2002) "Grandi eventi, marketing urbano e realizzazione di nuovi spazi turistici" Dansero, Egidio & Segre, Anna (a cura di) "Il territorio dei Grandi Eventi. Riflessioni e ricerca guardando a Torino 2006. Monografico" *Bollettino della Società Geografica Italiana* serie XII, vol. VII, núm. 4, pàg. 757 – 782
- Monte, Gianluca (2002) *European Capitals of Culture. Assessment and case study. Brugge 2002*. Brugge, tesis per obtenció títol master en estudis europeus. Document mecanografiat
- Moissinac, Christine (1983) *A propos du public potentiel des salles de concert de la Villette* Document policopiat
- Monaci, Sara (2005) *Il futuro nel museo. Come i nuovi media cambiano l'esperienza del pubblico* Milano, Guerini studio
- Monte, Gianluca (2001) *European capitals of culture. Assessment and case study. Brugge 2002* Bruges, College of Europe. Tesi de grau inèdita
- Montgomery, John R. (1990) "Cities and the art of cultural planning" *Planning Practice and Research* vol. 5, núm. 3, pàg. 17 – 24
- Moragas i Spà, Miquel de (1991) "Comunicació i cultura, un únic projecte: Barcelona '92" *Papers: revista de Sociologia* núm. 38, pàg. 9 – 32
- Moragas, Miquel de (1996) *Les claus de l'èxit: impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92* Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics – Universitat Autònoma de Barcelona
- Moragas i Spà, Miquel de & Botella, Miquel (2002) *Barcelona: l'herència dels Jocs (1992-2002)* Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics (UAB) – Ajuntament de Barcelona – Editorial Planeta
- Morell, Ramon (2001) "Ciutat del futur i economia: tres reflexions" a Guerrero, Manuel & Pont, Jaume *La modernitat inacabada. 2n encontre de creadors* Lleida, Ajuntament de Lleida
- Morley, Grace L. Mc Cann (2001) "Musées et expositions temporaires" *Museum international* núm. 212, pàg. 54 – 57 (original publicat el 1951)
- Mulcahy, Kevin V. (2003) "Entrepreneurship or cultural darwinism: privatization and american cultural patronage" *The Journal of Arts Management, Law, and Society* vol. 33, núm. 3, pàg. 165 – 184
- Museo Guggenheim Bilbao (2007) *Museo Guggenheim Bilbao. 10 años Bilbao*, Museo Guggenheim Bilbao

- Myerscough, John (1988) *The economic importance of the arts in Britain* London, Policy Studies Institut.
- OCDE (2005) *La culture et le développement local* París, Éditions OCDE
- Ocelli, Sylvie (2001) *Le olimpiadi del 2006: un evento speciale per favorire l'innovazione del sistema Piemonte* Torino, Ires Piemonte. Document Mecanografiat
- O'Hagan, John (1998) *The state and the arts: an analysis of keys economic policy issues in Europe and the United States* Gloucester, Edward Elgar
- O'Regan, Tom (2002) "Too much culture, too little culture: Trends and issues for cultural policy making" *Media International Australia* vol. 102, pàg. 9 – 25
- Origet du Cluzeau, Claude (2006) "Le tourisme culturel" http://www.canalu.fr/canalu/chainev2/utls/cycle_id//programme/715068752/sequence_id//format_id/11085/ (10/04/2007)
- D'Orilia, Stefano (2005) *Grandi eventi e immagine della città: Torino e le olimpiadi del 2006* Torino, Dipartimento Interateneo Territorio, Politecnico i Università degli studi di Torino. Tesi di Laurea
- Osservatorio Turistico Regional (2007) *Dati statistici sul turismo in Piemonte. Anno 2006. Edizione 2007* Torino, Regione Piemonte – Agenzia Regionale per la promozione Turistica del Piemonte
- Owen, Craig (1990) "Tourism and-urban regeneration" *Cities* núm. 7, pàg. 194 – 201
- Pablo – Romero Gil – Delgado, María del Pópulo (2002) *La exposición universal de Sevilla 1992: efectos sobre el crecimiento económico andaluz* Sevilla, Universidad de Sevilla – Fundación Focus Abengoa
- Pacione, Michael (1997) "Urban Restructuring and the Reproduction of Inequality in Britain's Cities: An Overview" a Pacione, Michael (dir.) *Britain's Cities: Geographies of Division in Urban Britain* Londres, Routledge pàg. 7 – 62
- Paddison, Ronan (1993) "City marketing: image reconstruction and urban regeneration" *Urban Studies* vol. 30, núm. 2, pàg. 339 – 350
- Paddison, Ronan (2002) "From unified local government to decentred local governance: the *institutional turn*' in Glasgow" *GeoJournal* núm. 58, pàg. 11 – 21
- Page, Stephen J. (1995) *Urban Tourism* London, Routledge
- Pahlen, Kurt (1978) *Erster Europäischer Festspielführer 1978* München, Goldmann
- Palmer, Robert (2004) *European Cities and Capitals of Culture* Brussels, European Commission
- Pascual, Jordi (2006) *Culture & Régénération Urbaine. Activités culturelles & industries créatives. Moteurs du renouvellement urbain* Lille, Urbact – Lille Métropole
- Patton, Michael Quinn (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods* Thousand Oaks, Sage Publications
- Paül i Agustí, Daniel (2005a) *L'experiència del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 com a element de venda de ciutat. Una anàlisi a partir de la premsa escrita*. Girona, Universitat de Girona. DEA inèdit
- Paül i Agustí, Daniel (2005b) "Imagen y promoción en las nuevas formas de la ciudad" a Gutiérrez, Obdúlia *La ciudad y el miedo. VII Coloquio de Geografía Urbana* Girona, Servei de publicacions de la Universitat de Girona

- Paulus, Odile (2003) "Measuring Museum Performance: A Case Study of French and American Art Museums – a model to analyze possible tools" *International journal of arts management* vol. 6, núm. 1, pàg. 50 – 63
- Peck, Jamie (2005) "Struggling with the creative class" *International Journal of Regional Research* vol. 29, núm. 4, pàg. 740 – 770
- Peirón, Francesc (2006) *Motores de la transformación urbanística* Barcelona, La Vanguardia ediciones
- Perry, David C. (2003) "Urban tourism and the privatizing discourses of public infrastructure" a Judd, Dennis R. (ed.) *The infrastructure of play* Armonk, M. E. Sharpe
- Pesch, Dieter (1996) "Collecte de fonds et sponsoring" a Tobelem, Jean – Michel (ed.) *Musée, gérer autrement. Un regard international* Paris, la Documentation française pàg. 269 – 279
- Pettigrew, Andrew M. (1997) *What is a processual analysis?* Warwick, Warwick University
- Pilati, Thomas & Tremblay, Diane-Gabrielle (2007) "Cité créative et District culturel; une analyse des thèses en présence" *Géographie, économie, Société* vol. 9 pàg. 381 – 401
- Pine, B. Joseph & Gilmore, James H. (2000) *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario* Barcelona, Granica
- Pla Estratègic de Barcelona (1999) *III Pla estratègic Econòmic i Social de Barcelona en la perspectiva 1999-2005* Barcelona, http://www.bcn2000.es/Usuarios/43B94/archivos/ZDE/III_pla.pdf (14/09/2004)
- Pla Estratègic de Cultura de Barcelona. Nous accents 06 (2006) *Informe de la taula de cultura i economia* Document de treball
- Plaza, Beatriz (2000) "Evaluating the influence of a large cultural artefact in the attraction of tourism: the Guggenheim Museum Bilbao case" *Urban Affairs Review* vol. 36, pàg. 264 – 274
- Poirrier, Philippe (2002) *Les politiques culturelles en France* Paris, Comité d'histoire du Ministère de la Culture – Centre national de la fonction publique territoriale
- Pommerehne, Walter & Frey, Bruno (1993) *La culture a-t-elle un prix?* Paris, Plon
- Porter, Michael E. (1989) *The Competitive Advantage of Nations* New York, The Free Press
- Porter, Michael E. (2001) "Regions and the New Economics of Competition" a Scott, Allen John (ed.) *Global City-Regions* Oxford, Oxford University Press pàg. 155-156
- Poutet, Hervé (1995) *Images touristiques de l'Espagne: de la propagande politique à la promotion touristique* Paris, Harmattan
- Power, Dominic (2002) "Cultural industries in Sweden: An assessment of their place in the Swedish economy" *Economic Geography* vol. 78, pàg. 103 – 127
- Power, Dominic & Scott, Allen John (2004) "A prelude to cultural industries and the production of culture" a Power, Dominic & Scott, Allen John (eds.) *Cultural Industries and the Production of Culture* London, Routledge pàg. 3 – 16

- dal Pozzolo, Luca (2004) *Globalizzazione e politiche culturali: le sfide delle nuove dimensioni urbane* Barcelona, Debat Interacció (4 – 8 de maig de 2004)
- dal Pozzolo, Luca (dir.) (2007) *Osservatorio culturale del Piemonte. 2005. Relazione annuale* Torino, Fondazione Fitzcarraldo – Ires Piemonte
- Pratt, Andy C. (1997a) “The cultural industries production system: A case study of employment change in Britain, 1984 – 1991” *Environment and Planning A* vol. 29, pàg. 1953 – 1974
- Pratt, Andy C. (1997b) “The cultural industries sector: Its definition and character from secondary sources on employment and trade, Britain 1984 – 1991” *Research Papers in Environmental and Spatial Analysis: London School of Economics* núm. 41, pàg. 3 – 31
- Pratt, Andy C. (2000) “New media, the new economy and new spaces” *Geoforum* vol. 31, núm. 4, pàg. 425 – 436
- Pratt, Andy C. (2001) “Understanding the cultural industries: Is more less?” *Culturelink* vol. 35, pàg. 51 – 68
- Pratt, Andy C. (2002) “The relationship between the city, cultural tourism and the cultural industries” a Garcia, Sònia *Turisme i cultura* Barcelona, Fundació Interarts
- Pratt, Andy C. (2005) “Cultural industries and public policy An oxymoron?” *International Journal of Cultural Policy* vol. 11, núm. 1, pàg. 31 – 44
- Puig, Toni (2003) *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos* Barcelona, Paidós
- Quincerot, Richard (2002) “Images et identités territoriales: promouvoir le changement urbain” *Revue Urbanisme. Actes de la 23e rencontre nationale des agences d'urbanisme* número especial
- Quinn, Bernadette (2005) “Arts Festivals and the City” *Urban Studies* vol. 42, núm. 5/6, pàg. 927 – 943
- Rainisto, Seppo K. (2003) *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and the United States* Helsinki, University of Technology. Tesi de doctorat
- Rapetti, Rodolphe (2001) “l'exposition-événement” a Galard, Jean *L'avenir des musées. Actes du colloque organisée au musée du Louvre par le service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000* Paris, Musée du Louvre
- Rapoport, Amos (1977) *Human Aspects of Urban Form* Oxford, Pergamon Press
- Ray, Paul H. & Anderson, Sherry Ruth (2000) *The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World* New York, Harmony books
- Réseau URBACT (2006) *Culture & Régénération Urbaine. Conclusions & Recommandations* Lille, Urbact – Lille Métropole
- Resina, Joan Ramon (2008) *La vocació de modernitat de Barcelona* Barcelona, Galàxia Gutenberg
- Richards, Greg (1999) “European Cultural Tourism” a Dodd, Dianne & Van Hemel, Annemoon (eds.) *Planning Cultural Tourism in Europe* Amsterdam, Boekman Foundation pàg. 16 – 32

- Richards, Greg (2000) "El desarrollo del turismo cultural en Europa" *Estudios Turísticos* núm 150, pàg. 3-14
- Richards, Greg (ed.) (2001) *Cultural attractions and European tourism* Wallingford, CABI
- Richards, Greg; Wilson, Julie (2004) "The impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001" *Urban Studies* vol. 41, núm 10, pàg 1931 – 1951
- Rifkin, Jeremy (2000) *La era del acceso: la revolución de la nueva economía* Barcelona, Paidós
- Rinaldo, Rachel (2002) "Space of Resistance: the Puerto Rican Cultural Center and Humboldt Park" *Cultural Critique* vol. 50, pàg. 135 – 174
- Ripalda, José Maria (1999) *Políticas Postmodernas: Crónicas desde la Zona Oscura* Madrid, Libros de la Catarata.
- Ritchie, J. R. Brent (1984) "Assesing the impact of hallmark events: conceptual and research issues" *Journal of travel research* pàg. 2 - 11
- Ritzer, George (1993) *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life* Newbury Park, Pine Forge Press
- Robertson, Martin & Wardrop, Kenneth McMillan (2004) "Events and the destination dynamic: Edinburgh festivals, entrepreneurship and strategic marketing" a Yeoman, Ian; Robertson, Martin; Ali-kight, Jane; Drummond, Siobhan & McMahan-Beattie, Una (eds.) *Festivals and Events Management: An International Arts and Culture Perspective* Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann pàg. 115 – 129
- Robins, Kevin (1991) "Prisoners of the city: Whatever could a postmodern city be?" *New Formations* vol. 15, pàg. 1 – 23
- Roche, Maurice (1992) "Mega-events and micro-modernisation: on the sociology of the new urban tourism" *British Journal of Sociology* núm. 43, pàg 563 – 600
- Roche, Maurice (1994) "Mega-events and urban policy" *Annals of Tourism Research* vol. 21, núm. 1, pàg. 1 – 19
- Roche, Maurice (2000) *Mega-events and Modernity. Olympics and expos in the growth of global culture* London, Routledge
- Rodriguez, Arantxa; Martinez, Elena & Guenaga, Galder (2001) "Uneven Redevelopment: New Urban Policies and Socio-Spatial Fragmentation in Metropolitan Bilbao" *European Urban and Regional Studies* vol. 8, núm 2, pàg. 161 – 178
- Rosemberg, Muriel (2000) *Le marketing urbain en question* Paris, Anthropos
- Rosenstein, Carole (2004) *The "Culture" in U.S. Cultural Policy: Culture as Content, Identity and Practice* http://neumann.hec.ca/iccpr/PDF_Texts/Rosenstein_Carole.pdf (29/05/2006)
- Rutheiser, Charles (1996) *Imagineering Atlanta: The Politics of Place in the City of Dreams* Abingdon, Verso Books
- Rutten, Paul (2006) *Culture & régénération urbaine. Activités culturelles & industries créatives moteurs du renouvellement urbain* Lille, Urbact – Lille Métropole

- Rybczynski, Witold (2003) "We are all now Venetians: applying McLuhan's law to the evolution of cities" *National Post* vol. 1, núm B1, pàg. 7
- Sacco, Pier Luigi (2006) *Il distretto culturale evoluto: competenze per l'innovazione, la crescita e l'occupazione* Bologna, Goodwill
- Sacco Pier Luigi & Pedrini, Sabrina (2003) "Il distretto culturale: mito o opportunità?" *il Risparmio* vol. 51, núm. 3, pàg. 101 – 105.
- Sacco, Pier Luigi & Tavano Blessi, Giorgio (2005) "Distretti culturali evoluti e valorizzazione del territorio" *Global & Local Economic Review* vol. VIII, pàg. 7 – 49
- Sack, Robert David (1992) *Place, Modernity, and the Consumer's World: A Relational Framework for Geographical Analysis* Baltimore, John Hopkins University Press
- Saez, Guy (2005) *Institutions et vie culturelle* Paris, la Documentation française
- Saint-Pierre, Diane (2002) *La culture comme facteur de développement de la ville: les expériences étrangères* Montréal, Direction de l'action stratégique, de la recherche et de la statistique – Ministère de la Culture et des Communications
- Salone, Carlo (1994) "Strumenti di piano e competizione internazionale: il marketing urbano come alternativa strategica ai modelli deregolativi degli anni novanta" a Ave, Gastone & Corsico, Franco *Marketing urbano in Europa* Torino, Torino Incontra pàg. 740 – 761
- Sánchez, Fernanda (2003) *A reinvenção das cidades* Chapecó, Argos
- Sander, Jocken (2001) "Le musée est-il encore un lieu de recherche" a Galard, Jean *L'avenir des musées. Actes du colloque organisée au musée du Louvre par le service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000* Paris, Musée du Louvre
- Santagata, Walter (2001) *Produrre cultura 2: note di economia sulle istituzioni e sui mercati culturali* Torino, CELID
- Santagata, Walter (2002) "Cultural districts, property rights and sustainable economic growth" *International Journal of Urban and Regional Research* vol. 26, núm.1, pàg. 9 – 23
- Sassen, Saskia (1991) *The Global City: New York, London and Tokyo* New Jersey, Princeton University Press
- Sauvageot, Jacques (1994) *La ville de l'événementiel au permanent* Rennes, éditions Presses Universitaires de Rennes
- Sauvanet, Nathalie (1999) *Cultural Sponsorship in Europe* Paris, European Committee for Arts & Culture
- Savino, Michelangelo (2005) "Un caleidoscopio territoriale" a Indovina, Francesco; Fregolent, Laura & Savino, Michelangelo (ed.) *L'esplosione della città* Bologna, Editrice compositori
- Savino, Michelangelo (2006) "Il ruolo dell'università italiana nella costruzione della città e delle politiche urbane" a Bellet, Carme & Ganau, Joan (ed.) *Ciudad y universidad* Lleida, editorial milenio
- Schuster, J. Mark (1995) *Supporting the arts: an international comparative study* Washington D. C., U. S. Government Printing Office

- Schuster, J. Mark (2003) "Mapping State Cultural Policy" a Schuster, J. Mark (ed.) *Mapping State Cultural Policy: The State of Washington* Chicago, University of Chicago Cultural Policy Center pàg. 1 – 20
- Scott, Allen J. (2000a) *The cultural economy of cities: Essays on the geography of image-producing industries* London, Sage
- Scott, Allen J. (2000b) "The cultural economy of Paris" *International Journal of Urban and Regional research* vol. 24, núm. 3, pàg. 567 – 582
- Scott, Allen J. (2004) "Cultural-products industries and urban economic development. Prospects for Growth and Market Contestation in Global Context" *Urban affairs review* vol. 39, núm. 4, pàg. 461 – 490
- Scott, Allen J. (2006) "Creative cities: conceptual issues and policy questions" *Journal of Urban Affairs* vol. 28, núm. 1, pàg. 1 – 17
- Scott, James C. (1990) *Domination and the Arts of Resistance; Hidden Transcripts* New Haven, Yale University Press
- Seaman, Bruce A. (2000) "Arts impact studies: a fashionable excess", a Bradford, Gigi; Gary, Michael & Wallach, Glenn (eds.) *The politics of culture* New York, The new press pàg. 266 - 285
- Selby, Martin (2004) *Understanding urban tourism. Image, culture & Experience* London, I. B. Taurus
- Selle, Klaus (1994) "Expo 2000: una grande manifestazione come strumento per lo sviluppo urbano?" a Venturi, Marco *Grandi eventi. La festivalizzazione della politica urbana* Venezia, il cardo editore
- Sen, Amartya (1992) *Inequality Reexamined* Oxford, Clarendon Press
- Sen, Amartya (2002) *Globalizzazione e libertà* Milano, Arnoldo Mondadori
- Sennett, Richard (1990) *The conscience of the eye* New York, Knopf
- Servat, Claude & Takeda, Ippei (1996) *Study on the impact of international expositions* Paris, Bureau International des Expositions
- Sharp, Joanne; Pollock, Venda & Paddison Ronan (2005) "Just Art for a Just City: Public Art and Social Inclusion in Urban Regeneration" *Urban Studies* vol. 42, núm. 5/6, pàg. 1001 – 1023
- Shaw, Gareth & Williams, Allan M. (1994) *Critical issues in tourism* Oxford, Blackwell
- Short, J. R. (1996) *The urban order: an introduction to cities, culture and power* Oxford, Blackwell
- Sievers, Norbert; Wagner, Bernd & Wiesand, Andreas Joh. (2004) *Expert opinion for the Commission of Enquiry "Kultur in Deutschland" of the German Federal Parliament* Berlin, Deutsche Bundestag
- Silvanto, Sato (coord.) (2005) *Eurocult21. Integrated report* Helsinki, City of Helsinki cultural office
- Sinclair, Andrew (1995) *Arts and cultures: The history of the 50 years of the Arts Council of Great Britain* London, Sinclair-Stevenson
- Smith, Andrew (2005) "Conceptualizing city image change: the re-imagining of Barcelona" *Tourism Geographies* vol. 7, núm. 4, pàg. 398 – 423
- Smith, Chris (1998) *Creative Britain* London, Faber and Faber

- Smith, Neil (1996) *The New Urban Frontier* London, Routledge
- Smith, Neil (2001) "Nuevo globalismo, nuevo urbanismo" *Documents d'Anàlisi Geogràfica* núm. 38, pàg., 15 – 32
- Smith, Neil (2002) "New globalism, new urbanism: Gentrification as global urban strategy" *Antipode* vol. 34, núm. 3, pàg. 427 – 450
- Smith, Susan (1995) "Where to Draw the Line: A Geography of Popular Festivity" a Rogers, Alisdair & Vertovec, Steven (eds.) *In The Urban Context* Oxford, Berg pàg. 141 – 164
- Soja, Edward W. (2000) *Postmetropolis* Blackwell, Oxford
- Solima, Ludovico (2000) *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani* Roma, Barchini editore – Ministero per i beni e le attività culturali. Ufficio studi
- Sorkin, Michael (ed.) (2004) *Variaciones sobre un parque temático. La nueva ciudad americana y el fin del espacio público* Barcelona, Gustavo Gili
- Spezia, Gianna (1992) *Eventi e Turismo* Bologna, Editore Calderini
- Spilling, Olav R. (1996) "Mega events as strategy for regional development" *Entrepreneurship & regional development* núm 8, pàg. 321 – 343
- Spilling, Olav, R. (2001) "Industrial impact of Mega-events on the short and long term industrial impacts of the winter olympics in Lillehammer, Norway, 1994" *Paper prepared for the meeting on Olympic Games Torino 21 may*. Document policopiat
- Stevenson, Deborah (1998) "The art of the Games: Leisure, tourism and the cultural Olympiad" a Rowe, David & Lawrence, Goffrey (eds.) *Tourism, Leisure, Sport: Critical Perspectives* Melbourne, Cambridge University Press pàg. 124 – 134
- Stevenson, Deborah (2000) *Art and Organisation: Making Australian Cultural Policy* University of Queensland Press, Brisbane
- Stevenson, Deborah (2003) *Cities and Urban Cultures (Issues in Cultural & Media Studies)* Oxford, Oxford University Press
- Stevenson, Deborah (2004) "Civic Gold' Rush. Cultural planning and the politics of the Third Way" *International Journal of Cultural Policy*, vol. 10, núm. 1, pàg. 119 – 131
- Stoker, Gerry & Mossberg, Karen (1994) "Urban regime theory in comparative perspective" *Environment and Planning C* núm. 12, pàg. 195 – 212
- Strom, Elizabeth (1999) "Let's put on a show: performing arts and urban revitalization in Newark, New Jersey" *Journal of Urban Affairs* núm. 21, pàg. 423 – 436
- Strom, Elizabeth (2002) "Converting pork into porcelain: cultural institutions and downtown development" *Urban Affairs Review* núm. 38, pàg 3 – 28
- Strom, Elizabeth (2003) "Cultural policy as development policy: evidence from the United States" *International Journal of Cultural Policy* vol 9, núm. 3, pàg. 247 – 263
- Swindell, David & Rosentraub, Mark S. (1998) "Who benefits from the presence of professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas" *Public Administration Review* núm. 58, pàg. 11 – 20
- Syme, Geoffrey J.; Shaw, Brian . J.; Fenton, D. Mark & Mueller, Walter S. (1989) *The Planning and Evaluation of Hallmark Events* Aldershot, Avebury

- Teaford, Jon C. (1990) *The Rough Road to Renaissance: Urban Revitalization in America, 1940 to 1985* Baltimore, Johns Hopkins University Press
- Teboul, René & Champarnaud, Luc (1992) *L'articulation de l'offre muséale avec les attentes du public* Paris, DEP – Ministère de la culture – La Documentation française
- Tepper, Steven Jay (2002) "Creative Assets and the Changing Economy" *The Journal of Arts Management, Law, and Society* vol. 32, núm. 2, pàg. 159 – 169
- Tessonneau, Raymonde (1998) "Zones franches urbaines : premier bilan après un an d'institution" *Profils Insee Nord – Pas de Calais* núm. 18
- The Comissioner General (1982) *Final report* Knoxville, the 1982 World's Fair
- Throsby, David (1994) "The production and consumption of the arts: a view of cultural economics" *Journal of economics literature* núm. 32, pàg. 1 – 29
- Throsby, David (1999) "Cultural capital" *Journal of cultural economics* vol. 23, pàg. 3 - 12
- Toepler, Stefan & Zimmer, Annette (2002) "Subsidizing the arts" a Crane, Diana; Kawashima, Nobuko & Kawasaki, Ken'ichi (ed.) *Global culture. Media, arts, policy, and globalization* New York, Routledge
- Torino Internazionale (2000) *Il piano strategico della città* Torino, Torino Internazionale
- Torino Internazionale (2006) *2 Piano strategico dell'area metropolitana di Torino. Direzioni e obiettivi* Torino, Torino Internazionale
- Tresidder, Richard (1999) "Tourism and sacred landscapes" a Crouch, David (ed.) *Leisure/tourism geographies* London, Routledge pàg. 137 – 148
- Tresserras, Jordi Juan (2004) "La tematización cultural de las ciudades como estrategia de desarrollo a través del turismo" *Boletín GC: Gestión Cultural* febrero
- Turisme de Barcelona (2006) *Estadístiques de turisme de Barcelona 2005* Barcelona, Turisme de Barcelona
- Turner, Victor Witter (1986) *The Anthropology of Performance* New York, PAJ
- Unió Temporal d'Escribes (2004) *Barcelona Marca Registrada. Un model per desarmar* Barcelona, Virus editorials
- UNWTO (2007) *Faits saillants du tourisme. Édition 2007* Madrid, UNWTO
- Urfalino, Philippe (1996) *L'invention de la politique culturelle* Paris, Ministère de la culture/Comité d'histoire – La Documentation française
- Urry, John (1990) *The tourist Gaze. Leisure and travel in contemporary societies* London, Sage
- Urry, John (1995) *Consuming Places* London, Routledge
- US Department of Housing and Urban Development (1982) *The President's National Urban Policy Report* Washington, US Government Printing Office
- Valentino Pietro A. (2003) *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali* Milano, Sperling & Kupfer
- Vancouver 1986 World Exposition on Transportation (1987) *General Report / Rapport Général* Vancouver, World Exposition on Transportation
- Van den Berg, Leo (1987) *Urban system in a dynamic society* Aldershot, Gower Publishing Company

- Van den Berg, Leo; Braun, Erik & Otgaar, Alexander H. J. (2002) *Sports and City Marketing in European Cities* Aldershot, Ashgate
- Van den Berg, Leo; Drewett, Roy; Klaassen, Leo H.; Rossi, Angelo & Vijverberg, Cornelis H. T. (1982) *Urban Europe, a study of growth and decline* Pergamon, Oxford
- Van der Meer, J. (1990) *The Role of City-marketing in Urban Management* Rotterdam, European Institute for Comparative Urban Research
- Varichon, Nathalie (2004) *Faut-il avoir peur du développement commercial des musées?* Lyon, Université de Lyon 2. Memòria inèdita
- Varine, Hugues de (1996) "Éléments de prospective" a Tobelem, Jean – Michel (ed.) *Musée, gérer autrement. Un regard international* Paris, la Documentation française
- Venturi, Marco (1994) *Grandi eventi. La festivalizzazione della politica urbana* Venezia, il Cardo editore
- Vetter, Friedrich (1985) *Big City Tourism* Berlin, Reimer Verlag
- Vickery, Jonathan (2007) *The emergence of culture-led regeneration: a policy concept and its discontents* Warwick, University of Warwick – Center for Cultural Policy Studies
- Vidal Casellas, Dolors (2006) *L'imaginari monumental i artístic del turisme cultural. El cas de la revista Barcelona Atracció* Girona, Universitat de Girona. Tesi doctoral
- Vilagrà Ibarz, Joan (1997) "Impuls econòmic, planejament urbà i agents socials en la definició de la Barcelona contemporània" a Roca Albert, Joan (coord) *Expansió urbana i planejament a Barcelona*. Barcelona, Institut Municipal d'Història de Barcelona – Proa pàg. 47 – 70
- Wall; Geoffrey & Sinnott, John (1980) "Urban recreational and cultural facilities as tourist attractions" *Canadian Geographer* vol. 2, núm. 4, pàg. 50 – 59
- Wallach Barbey, Sylvie (coord.) (2006) *Rapport d'activité 2005* París, Centre National d'art et culture Geoges Pompidou
- Walmsley, D. Jim & Young, Martin (1998) "Evaluative image and tourism: the use of personal constructs to describe the structure of destination images" *Journal of travel research* vol. 36, núm. 3, pàg. 65 – 69
- Ward, Stephen (1998) *Selling Places: The marketing and promotion of towns and cities 1850- 2000* New York, E & FN Spon
- Ward, Stephen (2002) *Planning the Twentieth-Century City: The Advanced Capitalist World* London, WileyEurope
- Waterman, Stanley (1998) "Carnivals for elites? The cultural politics of arts festivals" *Progress in Human Geography* núm. 22, pàg. 54 – 74
- Watkins, Helen & Herbert, David (2003) "Cultural policy and place promotion: Swansea and Dylan Thomas" *Geoforum* núm. 34, pàg. 249 – 266
- Watson, Stephen (1991) "Gilding the smokestacks: the new symbolic representation of deindustrialised regions" *Environment and planning D* núm. 9, pàg 59 – 70
- Weaver, Adam (2005) "The McDonaldization thesis and cruise tourism" *Annals of Tourism Research* vol. 32, núm. 2, pàg. 346 – 366
- Webber, Melvin (1964) "The Urban Place and the Non-Place Urban Realm" a AA. DD. *Explorations into Urban Structure* Philadelphia, University of Pennsylvania Press

- Werquin, Thomas (2006) *Impact de l'infrastructure culturelle sur le développement économique local* Lille, Université des Sciences et Technologie de Lille. Tesi doctoral inèdita
- Western, John (1992) *A Passage to England* Minneapolis, University of Minnesota Press
- Wigley, Mark (2002) *Resisting the City* a A.A. V.V. *Transurbanism* Rotterdam, V2 Publishing – NAI Publishers
- Williams, Deidre (1995) *Creating social capital: a study of the long-term benefits from community based arts funding* Adelaide, Community Arts Network of South Australia
- Williams, Raymond (1983) *Keywords, a vocabulary of culture and society* Oxford, Oxford University Press
- Wittlin, Alma Stephanie (1949) *The museum: its history and its tasks in education* London, Routledge
- Wolfgang, Bernd (2001) "Financement public, mécénat et sponsoring" a Galard, Jean *L'avenir des musées. Actes du colloque organisée au musée du Louvre par le service culturel les 23, 24 et 25 mars 2000* Paris, Musée du Louvre
- Wyszomirski, Margaret Jane (1995) "The politics of arts policy: Subgovernment to issue network" a Mulcahy, K. & Wyszomirski M. J. (ed.) *America's commitment to culture: Government and the arts* Boulder, Westview pàg. 47 – 73
- Yann, Nicolas (2006) "L'analyse d'impact économique de la culture. Principes et limites" *Document de travail de la Délégation au développement et à l'action internationale Département des études, de la prospective et des statistiques* núm. 1271
- Yin, Robert K. (1994) *Case study research design and methods* Thousand Oaks, Sage Publications
- Zan, Luca (ed.) (1999) *Conservazione e innovazione nei musei italiani* Etas, Milano
- Zimmer, Annette & Toepler, Stefan (1999) "The subsidized muse: government and the arts in western Europe and the United States" *Journal of cultural economics* núm. 23, pàg. 33 – 49
- Zoughebi, Henriette (dir.) (2006) *Mémento de l'activité touristique à Paris Île-de-France 2005* Paris, Comité Regional de tourisme Paris Île-de-France
- Zukin, Sharon (1987) Gentrification: culture and capital in the urban core *Annual Review of Sociology* núm. 13 pàg. 129 – 147
- Zukin, Sharon (1991) *Landscapes of Power: From Detroit to Disney World* Berkeley, University of California Press
- Zukin, Sharon (1992) "Postmodern urban landscapes: mapping culture and power" a Lash, Scott & Friedman, Jonathan (eds.) *Modernity and Identity* Oxford, Blackwell pàg. 221 – 247
- Zukin, Sharon (1995) *The culture of cities* Oxford, Blackwell
- Zukin, Sharon (1998) "Urban Lifestyles: Diversity and Standardisation in Spaces of Consumption" *Urban Studies* vol. 35, núm. 5 – 6, pàg. 825 – 39

Zukin, Sharon (2001) "How to create a culture capital: reflections on urban markets and places" a Blazwick, Iwona (ed.) *Century City: art and culture in the modern metropolis* London, Tate publishing pàg. 259 – 264

11.- ENTREVISTES REALITZADES

- Javier Albisu Iribe. Secretari. Sociedad Expo Zaragoza 2008. 20/07/05
- Damiano Aliprandi. Recerca. *Fondazione Fitzcarraldo*. 19/03/07
- Paolo Arvati. Responsable de l'oficina d'estadística. Ajuntament de Gènova. 11/01/05
- Paola Assom. Relacions exteriors. *Fondazione per l'Arte della Compagnia di San Paolo*. 18/07/07
- Aldo Audisio. Director. *Museo Nazionale della Montagna – Duca degli Abruzzi* 30/03/07
- Jean Auquier. Director de comunicació. *Centre Belge de la Bande Dessinée*. 12/10/06
- Manel Baena. Cap de premsa i comunicació. Museu Picasso. 09/10/07
- Dominique Baert. Vicepresident de *Lille Métropole - Communauté urbaine*. Alcalde de Watrelos. 27/10/06
- Carole Balaz. Encarregada d'estudis de públics. *Cité de la Musique*. 29/11/06
- Roberta Balma Mion. Responsable àrea potencial cultural. *Torino Internazionale. Piano Strategico per la promozione della Città*. 23/03/07
- Fabrice Berthereaux. Oficina metropolitana de turisme de Nantes. 14/10/05
- Lucia Bethetini. Imatge i *lock* Torino 2006. Torino Olympic Committee (TOROC). 12/01/05
- Carole Bogaert. Directora general adjunta de serveis. Ajuntament de Lens. 25/10/06
- Imma Boj. Responsable projecte. Museu d'Història de la Immigració a Catalunya. 10/04/07
- Odyle Bonhomme. *Délégation au développement at aux affaires internationales. Ministère de la Culture et de la Communication*. 06/09/07
- Laura Bosso. Comunicació. *Fondazione Torino Musei*. 26/03/07
- Jeanne Bossuyt. Responsable *l'Hospice d'Havré*. Tourcoing. 24/10/06
- Agnès Bouttee. Coordinadora de les *Maisons Folie*. Ajuntament de Lille. 23/10/06
- Silvia Bighi. Investigadora. Politecnico i Università di Torí. 27/06/07
- Valerie Brulet. Tècnic Ajuntament de Lieja. 05/10/05
- Simona Cantone. Servei Central de Comunicació, Olimpíades i Promoció de la ciutat. Ajuntament de Torí. 14/03/07
- Philippe Cardinal. Director de comunicació. *Institut du Monde Arabe*. 17/11/06
- Alessio Cardullo. Publicitat. *Genova Capitale Europea della Cultura*. 17/12/04
- Alessandro Cataneo. Responsable gestió espais. Torino 2006 Olympic Park. 28/06/07
- Hélène Cerutti. Directora de desenvolupament cultural i de públics. *Musée du Quai Branly*. 12/09/06
- Anna Coll. Responsable de planificació. CosmoCaixa. 10/04/07
- Brigitte Corinthios. Directora de públics. *Musée du Quai Branly*. 12/09/06
- Hélène Corselle. Directora d'afers culturals. Ajuntament de Tourcoing. 24/10/06
- Silvia Crivello. Investigadora. Politecnico i Università di Torino. 11/03/07
- Philippe Cunat. Responsable de *la Condition Publique*. Roubaix 26/10/06

Aurélie Dablanc. Responsable de l'Observatori dels públics. Centre Georges Pompidou. 21/09/06

Elena Damià. Cap de comunicació. Fundació Joan Miró. 10/10/07

Egidio Dansero. Professor. *Dipartimento Interateneo Territorio*. Politecnico i Università di Torino. 07/12/04

Alba Dellacasa. Responsable esdeveniments. Sector Museus. Ajuntament de Gènova. 19/06/07

Colette Delmotte. Relacions públiques. *Europalia International foundation*. 13/10/06

Sebastien Delot. Encarregat de comunicació. MAC / VAL. 04/12/06

Giuseppe Dematteis. Professor. *Dipartimento Interateneo Territorio*. Politecnico i Università di Torino. 25/01/05

Jean-Paul Deplus. Regidor de cultura, turisme i afers econòmics. Ajuntament de Mons. 13/10/06

Nadine Descendres. Directora Mission Nancy 2005 – *capitale des lumières*. 28/09/05

Eric de Visscher. Director i responsable del servei d'activitats culturals. *Cité de la Musique*. 29/11/06

Stéphane Dieu. Documentació – exposicions. *Société d'exploitation de la Tour Eiffel*. 10/11/06

Stefano D'Orilia. Investigador. Politecnico i Università di Torino. 24/01/05

Martine Doutreleau. Consellera Euro Liège TGV. 03/10/05

Valérie Ebersohl. Responsable arxiu *Établissement public du parc et de la Grande Halle de la Villette*. 29/09/06

Elvira Eguizábal. Cap unitat de màrqueting. Barcelona de Serveis Municipals S.A. 08/10/07

Eleonora Errico. Responsable premsa. *Genova Capitale Europea della Cultura*. 17/12/04

Juan Pedro Fortes. Vicedirector. Museu del FC Barcelona. 08/10/07

Bernard Fritch. Professor del departament de Geografia i ordenació regional de la Universitat de Nantes. 10/10/05

Marco Galeotti. Cap de màrqueting. *Genova Capitale Europea della Cultura*. 16/12/04

Magda Gassó. Cap de l'àrea de Documentació i Difusió. Museu d'Història de Catalunya. 22/05/07

Bruno Gaudichon. Conservador en cap. *La Piscine - Musée d'Arts et d'Industrie André Diligent*. 25/10/06

Marie-Christine Gérard. Responsable de comunicació. *Musée national du Moyen Âge* 18/12/06

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

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

Maria Grazia Giroto. Comunicació i promoció – relacions externes. *Museo Nazionale del Cinema – Fondazione Maria Adriana Prolo*. 10/07/07

Clémence Goldberger. Responsable de comunicació. *Musée Rodin*. 22/11/06

Vicente Gonzalez Loscertales. Secretari general del *Bureau International des Exposition*. 08/12/06

Francesca Governa. Professora. *Dipartimento Interateneo Territorio*. Politecnico i Università di Torino. 07/12/04

Agathe Grandval. Encarregada d'estudis i de missió acció cultural educativa. *Établissement public du parc et de la Grande Halle de la Villette*. 21/09/06

Xavier Greffe. Professor de ciències econòmiques Universitat Paris I – Panthéon Sorbonne. 04/12/06

Chito Guala. Recerca. *Dipartimento Interateneo Territorio*. Politecnico i Università di Torino. 19/01/05 i 14/03/07

Montse Gumà. Cap de comunicació. Museu Nacional d'Art de Catalunya. 09/10/07

Eric Hauck. Director de Comunicació. Fundació Fòrum Universal de les Cultures 20/06/06

Fabrice Hoyez. Conseller delegat. Ajuntament de Lambersart. 24/10/06

Pierre – Yves Hudault. Director General adjunt. Director d'estudis. *Comité Regional du Torusime Paris Ile-de-France*. 29/11/06

Anne Krebs. Cap del servei d'estudis, avaluació i prospectives. Direcció dels públics. *Musée du Louvre*. 16/11/06

Louis Lafforge. Director del programa *des racines et des ailes*. France 3. 18/09/06

Judith Lara. Comunicació. Museu de la Música. 11/10/07

Félix Larrosa. Director. Turisme de Lleida. 18/05/04

Claire Leblanc. Conservadora adjunta. *Musée d'Ixelles*. 19/10/06

Francesca Leon. Responsable i coordinació general. *Torino Città Capitale Europea*. 13/05/07

Arianne de Lestrangle. Directora d'informació i comunicació. *Château de Versailles*. 07/12/06

Michel Maffesoli. Sociòleg. Universitat Paris V – Sorbonne. 07/09/04

Michela Maggiora. Àrea acollida – productes. *Turismo Torino*. 02/07/07

Fabiana Magri. Premsa. *Genova Capitale Europea della Cultura*. 17/12/04

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

Christophe Masson. Director màrqueting i desenvolupament. Oficina de turisme de Lille. 31/10/06

Bernadette Mérenne. Directora del departament de Geografia. Universitat de Lieja. 06/10/05

Béatrice Méssaoudi. Responsable de desenvolupament, promoció i concessions. *Château de Versailles*. 07/12/06

Afrodite Oikonomidou. Servei Central de Comunicació, Olimpíades i Promoció de la ciutat. Ajuntament de Torí. 14/03/07

Saty Olla. Responsable *Maison Folie* de Moulins, Lille. 23/10/06

Jacqueline Pacaud. Responsable de l'acció Capital Europea de la Cultura. Comissió Europea. Direcció General per Educació i Cultura. 17/10/06

Raffaella Panié. Responsable comunicació i màrqueting. Torino 2006 Olympic Park. 28/06/07

Carme Pastor. Premsa. *Genova Capitale Europea della Cultura*. 17/12/04

Barbara Pedretti. Sector financer. Urban 2 Torino. 23/07/07

Francisco Pellicer Corellano. Cap d'àrea temàtica. Sociedad Expo Zaragoza 2008. 20/07/05

Anna Perarnau. Responsable de premsa i comunicació. Temple Expiatori de la Sagrada Família. 17/04/07

Tere Pérez. Responsable de comunicació. CCCB. 07/02/07

Lucie Pollet. Assistent de direcció. Lille 3000. 31/10/06

Bruno Ponsonnet. Cap de servei. *Musée national de la Marine*. 20/11/06

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

Gianfranco Presutti. Sector financer. Urban 2 Torino. 23/07/07

Toni Puig. Director de la direcció de comunicació corporativa i qualitat. Ajuntament de Barcelona 08/10/03

Núria Rauret. Responsable informació i promoció turística. Turisme de Lleida. 08/04/05

Gemma Redolad. Cap del programa d'imatge i comunicació. Museu de Ciències Naturals. 09/10/07

Nicolas Regriny. Direcció *Agence de Développement et d'Urbanisme de l'Agglomération Nancéienne* (ADUAN) 27/09/05

Simona Ricci. Organització d'esdeveniments i relacions externes. *Torino Città Capitale Europea*. 13/03/07

Anne-Marie Roger. Cap de la divisió relacions exteriors. *Musée de l'Armée*. 01/12/06

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

Begoña Romero. Comunicació. Museu Olímpic i de l'Esport. 08/10/07

Giuseppina Romagnoli. Responsable *Armeria Reale*. 16/03/07

Elissa Rosso. Responsable. *Torino Internazionale*. 19/01/05

Vanessa Rossini. Responsable d'acolliment i punts informatius. *Turismo Torino*. 02/07/07

Tina Russo. Coordinació esponsorització. Sector museu. Ajuntament de Gènova. 19/06/07

Paola Sciutto. Responsable Urban 2 Genova. 21/06/07

Francesca Soncini. Responsable comunicació. Ajuntament de Torí. 20/01/05

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

Jean Christophe Ton-That. Responsable del servei de documentació. *Musée national du Moyen Âge* 11/12/06

Josy Torlet. Cap del servei de màrqueting i política comercial. *Guimet. Musée national des Arts Asiatiques*. 06/12/06

Miquel Torres. Director de continguts. Museu Olímpic i de l'Esport. 08/10/07

Laurent Tricart. Responsable *Maison Folie* de Wazemmes. Lille. 23/10/06

Jean Paul Trinquier. Direcció oficina municipal de turisme d'Avinyó. 22/09/05

Manuel Valentin. Etnòleg. *Musée de l'Homme*. 20/09/04
Alberto Vanolo. Recerca. *Dipartimento Interateneo Territorio*. Politecnico i Università di Torino. 10/12/04
Diane Vanthemsche. Relacions públiques. *Musée Royal de l'Armée et d'Histoire Militaire*. 11/12/06
Paolo Verri. Director. *Centocinquantesimo dell'Unità d'Italia*. 18/06/07
François Violet. Encarregat de desenvolupament turístic. Direcció de públics. *Musée du Louvre*. 16/11/06
Emanuela Zanda. Comunicació. *Soprintendenza per i Beni Architettonici e il Paesaggio del Piemonte*. 13/06/07
Paola Zini. Directora. *World Design Capital*. 14/06/07

TRADUCCIÓ AL FRANCÈS

12.- INTRODUCTION

Ces dernières décennies les actions dirigées à fournir ou promouvoir une nouvelle image des villes et territoires ont augmentée en nombre et en complexité. Les anciennes actions basées sur la simple diffusion publicitaire d'un certain nombre d'éléments ont fait place à des actions bien plus ambitieuses, qui mobilisent des ressources en provenance d'un assez large nombre d'agents (Gold & Ward, 1994; Ballé & Poulot, 2004).

Dans ce contexte, les politiques culturelles ont acquis, graduellement, un rôle de plus en plus important dans le marketing des villes. Nous avons assisté à une revalorisation des actions culturelles, qui sont passées de secondaires à principales. Cette revalorisation a coïncidé avec un accroissement de l'importance que presque toutes les administrations ont donné à sa politique culturelle.

Des les années soixante, les ministères de Culture européens, par le passé secondaires, ont vue augmenter ses budgets, en laissant la porte ouverte à des actions de plus en plus ambitieuses. Egalement, aux alentours de cette même date, plusieurs régions européennes ont commencé à réclamer nouvelles attributions en matière culturelle, ainsi que sa participation dans la gestion et la prise de décisions relatives aux différentes politiques culturelles. Finalement, ce sont les administrations municipales qui ont fait le plus d'efforts au niveau budgétaire, d'innovation ou de diffusion des politiques culturelles.

L'accroissement de l'intérêt par le monde de la culture a permis plus d'innovation et de diversification dans les actions mises en marche. Ceci a supposé un changement dans la perception des politiques culturelles. Historiquement ces actions avaient été considérées comme un luxe, réalisé avec le support philanthropique des classes aisées pour les élites, mais actuellement la participation des différents agents de la ville est vue, normalement, comme une partie basique des programmes culturels. En plus, en parallèle à ce procès politique, la disponibilité de temps libre par la population occidentale a augmenté, fait qui s'est produit par un accroissement du public potentiel qui a du temps pour accéder aux différentes propositions culturelles.

Ces changements ont progressivement transformé la culture en un moteur fondamental du développement urbain (McGuigan, 1996; Strom, 2002; Richards & Wilson, 2004; Robertson & Wardrop, 2004). Actuellement, presque toutes les nouvelles opérations d'une certaine envergure qui se développent dans la plupart des villes européennes prévoient, dans une certaine proportion, des projets dédiés à des

finalités culturelles, dans un sens assez large : musées pour dynamiser les espaces en risque d'exclusion, événements ponctuels pour favoriser la projection internationale, installation d'œuvres d'art dans les rues pour améliorer le paysage urbain, participation de la population dans des ateliers pour les intégrer socialement ou l'ouverture de nouveaux équipements culturels sont quelques uns des exemples de ces politiques culturelles.

En grande partie, la position stratégique d'une ville, dans son globale, dépend de son offre culturelle. Cette affirmation est spécialement valide pour les villes qui offrent, ou veulent offrir, une économie basée sur la connaissance (Florida, 2005). Dans ces cas, les politiques culturelles deviennent essentielles pour attirer et maintenir un certain type d'habitants, visiteurs et activités, ainsi que pour offrir une certaine image de ville (Pine & Gilmore, 1999). La situation va être plus ou moins la même dans les villes qui veulent se baser dans les loisirs (Hollands & Chatterton, 2003).

Partant, dans une certaine forme, quelques aspects de la théorie des lieux centraux de Christaller ont été dépassés. L'aire d'influence d'une ville ne finit pas là où commence l'aire d'une autre ville (Castells, 1996). C'est un scénario mobile, dans lequel chaque ville a une aire d'influence qui varie presque quotidiennement (Guarrasi, 2002). Une ville qui cherche à attirer ou retenir ses habitants, inverseurs ou visiteurs entre en concurrence avec d'autres villes, proches ou plus lointaines (Paddison, 1993). En ce contexte, les diverses actions culturelles se transforment en un élément de premier ordre pour montrer l'énergie et le dynamisme urbain. Elles sont la carte de présentation, non seulement au niveau extérieur, mais aussi et surtout, à échelle locale (Zukin, 1995).

C'est ainsi que les politiques culturelles entrent dans une logique presque commerciale de séduction. Elles deviennent un élément clé pour la définition du modèle de ville et participent à une compétition globale pour attirer investissements, visiteurs et population. Comme conséquence directe de cette volonté de visibilité, les politiques culturelles ont une certaine tendance à être de plus en plus compétitives, devenir plus ambitieuses et avoir besoin de ressources plus grandes.

En plus, le public potentiel, justification dernière des actions culturelles, n'augmente pas au même rythme que l'offre ; une situation qui oblige les villes à réaliser des efforts supplémentaires. Miser sur une certaine activité culturelle ne garantit pas le succès. Il existe plusieurs exemples d'actions très intéressantes qui n'ont pas eu le succès attendu. À défaut d'un bon contenu de base, essentiel, il est nécessaire une série d'éléments qui doivent aider à maintenir et renforcer l'attractivité de l'action. Dans ce sens, les possibilités de promotion et diffusion d'une institution culturelle sont énormes.

Le travail réalisé dans l'implémentation des politiques culturelles n'a pas été accompagné dans le cadre européen et jusqu'à ces dernières années d'une étude, de la

même intensité, d'évaluation des impacts et des stratégies mises en marche. Il est vrai que depuis les années quatre-vingts les événements culturels font l'objet d'études ponctuels, mais l'attention à ce phénomène est très modéré et centré, surtout, dans les effets économiques et touristiques (Ferrari, 2002; Fourteau, 2006).

Malgré cela, sans une évaluation préalable et sans une connaissance des expériences qui ont été déjà développées dans le passé, difficilement les différents agents auront les éléments nécessaires pour planifier correctement une action. Les institutions culturelles doivent, partant, avoir recours à l'intuition comme seul élément capable de prévoir les impacts générés. On assume, ainsi, des risques importants, qui peuvent aller jusqu'à compromettre le succès de l'initiative. Des risques qui seraient moins importants si l'on disposait des outils nécessaires d'étude et d'évaluation.

Cette recherche va se centrer, précisément, dans l'évaluation des instruments qui peuvent aider à prévoir ces risques. Néanmoins, les politiques culturelles sont complexes, assez larges et avec de multiples champs d'action. Pour cela, il fallait restreindre l'aire d'étude.

En général, la tendance de plusieurs politiques culturelles mises en place par les différentes villes sont fondées sur des idées qui ont fait ses épreuves par le passé dans d'autres villes. L'innovation dans ce champ, comme a été montré par différentes recherches, malgré exister, est assez limité (Kearns & Philo, 1993; Zukin, 1995; Griffiths, 1998). Une situation qui se traduit par un nombre assez restreint de typologies d'action (Griffiths, Bassett & Smith, 2003). Néanmoins, il nous était impossible d'étudier tous ces champs d'action. Pour cette raison nous avons décidé de nous centrer dans les typologies plus habituelles dans l'aire d'étude.

Pour pouvoir le faire on a pris comme point de départ l'étude de Laslo *et al.* (2003). Cette étude est basée sur une recherche développée en 1998, en collaboration avec la *National League of Cities*, qui a étudié 1.100 villes des États-Unis, membres de l'association, auxquelles on leur a demandé pour ses stratégies d'attraction des touristes et de développement de son économie. Les réponses obtenues furent 458, un 41'7% du total; un taux suffisamment large pour considérer les données représentatives. Entre toutes les villes qui ont répondu, 205 ont été considérées comme villes centrales, plus facilement comparable avec les villes européennes. Dans ces villes, les principales stratégies liées à l'attraction de touristes et au développement de l'économie étaient celles qui apparaissent sur le tableau 1.

TABLEAU 1.1.- ACTES OU ÉQUIPEMENTS À CARACTÈRE CULTUREL EXISTANTS OU PRÉVUS DANS LES VILLES CENTRALES (N = 205 VILLES)

Type	Numéro	Pourcentage
Événements	203	99%
Musées	186	90%
Monuments historiques	180	87%
Centres d'art	171	83%
Marché fermier	165	80%
Loisir / Restaurants	156	76%
District culturel	143	69%
Stade sportif	137	67%
Festivals	133	65%
Hôtels pour conventions	133	65%
Espace de concerts en plein aire	132	64%
Centre de conventions	129	63%
Espace naturel	124	60%
Waterfront	119	58%
Espace à loisirs	73	35%
Autres facilités	49	24%
Parcs thématiques	28	14%
Casinos	24	12%

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

Comme on peut le voir, la plupart des paramètres qui ont été étudiés étaient présents dans plus de la moitié des villes de l'échantillon. En plus, c'étaient les activités qui obéissaient à des logiques purement économiques et non celles autres à caractère politique les actions les moins rependues (casinos, espaces à loisirs et parcs thématiques). En plus, uniquement deux typologies d'actions, les musées et les événements ponctuels, étaient présents dans plus de 90% des villes étudiés.

Malgré les différences existantes entre le contexte européen et l'américain, et sans les moyens matériels pour pouvoir répéter la même recherche pour les villes européennes, on a pu corroborer, à travers d'une recherche aléatoire dans cinquante pages web de municipalités belges, espagnoles, françaises, italiennes et suisses, que la situation dans le contexte européen était similaire à celui qui présentait Laslo *et al.* ; Les musées et les événements ponctuels étaient les seules activités présentés dans la presque totalité des sites web étudiés, très souvent dans un lieu privilégié. Les autres activités n'apparaissaient que dans un nombre très limité de villes.

Par conséquence, on a décidé de centrer la recherche dans ces deux aspects : musées et événements ponctuels. En plus, on a pu corroborer que les similitudes existantes entre les deux typologies d'activités étaient suffisamment larges pour

permettre de les comparer (comme on développera plus en détail dans la section 3.1.2.- Classification des grands événements). Pour cette raison, dans la présente étude on va parler de musées et grands événements quand on s'y référera singulièrement, mais on parlera aussi d'institutions culturelles pour englober les deux typologies.

Dans ce premier chapitre introductoire on va se centrer à montrer comment on a entrepris l'étude des institutions culturelles. Pour cela on va d'abord définir la thématique de l'étude, tout en exposant quelques unes des principales lignes de recherche. Plus tard, on va décrire les différentes parties de la recherche, tout en montrant les objectifs, les limitations et la structure suivie. Finalement on va réaliser, dans la troisième section, une description du processus de travail et on va exposer la méthodologie utilisée, les sources bibliographiques et les critères de sélection des différents cas d'étude.

1.1.- ÉTAT DE LA QUESTION

Comme a été montré par Hubbard (1996), pendant les années quatre-vingt-dix il s'est produit une importante augmentation des budgets destinés à la diffusion de l'image des villes. Traditionnellement les différentes études se sont approchées à cette thématique en tant que phénomène lié à la communication (Burgess & Wood, 1988), comme un élément de control social (Debord, 1994), comme un élément de la gouvernance urbaine (Stoker & Mossberger, 1994), comme un discours (Kearns & Philo, 1993) ou en tant qu'élément de marketing (Fretter, 1993). Également, un grand nombre de recherches se sont centrées sur le rôle que la communication jouait comme reflexe de la volonté de changement d'une ville (Watson, 1991; Barke & Harrop, 1994; Bramwell & Rawding, 1996).

Centrer les études dans les images induites directement par l'action municipale suppose laisser à côté les images organiques, formées elles mêmes sans relation avec le pouvoir politique (Gunn, 1972). Quelques auteurs affirment que ces secondes images sont plus crédibles et ont une plus grande influence que l'image officielle créé par le pouvoir publique. Ce pour cette raison qu'elles finissent par avoir bien plus de succès au moment de créer une certaine image de ville (Gold, 1985; Gartner, 1993 i 1996; Smith, 2005). De cette constatation vient l'intérêt de notre recherche pour cette aire de connaissance, capable de créer une image au-delà de l'image officielle.

Malgré la propriété publique de la plupart des institutions culturelles, beaucoup d'entre elles jouissent d'un certain degré d'autonomie. Cela leur donne assez de liberté pour créer ou influencer, indépendamment du pouvoir publique, dans l'image des villes. En plus, ces dernières années, l'importance des actions de ces institutions a augmentée, en grande partie grâce aux efforts faits, précisément, par les administrations à gestion publique.

Néanmoins, il est trop courant que l'effet de levier des institutions culturelles dans l'image des villes soit plus théorique que pratique. Ils manquent les outils de connaissance et de coordination nécessaires à renforcer l'image projetée afin qu'elle aille au-delà de sa propre promotion et se signifie en outil fondamental de l'image de la ville. Pour cette raison, très souvent, les répercussions que les actions des diverses institutions culturelles ont dans l'image projetée par la ville sont d'avantage la conséquence de la seule addition d'actions isolées, dans une certaine mesure accidentelles, plus que le fruit d'actions coordonnées dans le but d'obtenir des résultats optimales.

Dans la plupart des cas, les institutions culturelles agissent en solitaire, sans incorporer aucun autre agent. Ceci les oblige à limiter son aire d'influence et à réaliser d'importants efforts lesquels, moyennant l'incorporation d'autres agents, publics ou privés, seraient bien plus abordables et rentables. Mais pour cela il faudrait que les diverses institutions aient les outils d'interaction appropriés. Une situation qui n'est pas très habituelle. Par conséquent, il est difficile que les institutions culturelles puissent optimiser ses ressources ou entreprendre des actions dirigées à obtenir des objectifs complexes. C'est dans le cadre de l'évaluation de cette situation et de ses potentialités comme éléments qui peuvent bénéficier la ville que s'inscrit cette recherche.

1.2.- DESCRIPTION DU TRAVAIL

L'étude des différentes répercussions qui ont les institutions culturelles dans les villes est récente. Dans les années soixante-dix il était presque impossible d'aborder une étude sur l'impact des équipements culturels dans les villes et ses habitants, en tant que l'inexistence de relations était habituelle (Emiliani, 1991). La situation a évolué de façon spectaculaire. Les institutions culturelles ne sont plus les sanctuaires presque inamovibles d'antan, réservées à un public assez limité. Elles sont devenues grands centres culturels qui offrent une dynamique conjointe d'activités adressées au plus large public possible. On peut parler, par conséquent, d'un changement très profond.

La nouveauté de ces actions comporte, donc, une certaine manque d'études, malgré l'intérêt évident que ce champ a dans l'optimisation des répercussions générées par l'économie, la cohésion sociale où la compétitivité d'une certaine ville. Par conséquent, si on veut réussir à avoir une stratégie intégrée de développement, qui bénéficie le conjoint de la population, il sera fondamental prendre comme référence la connaissance préalable du fonctionnement d'un ensemble de politiques qui, dans l'actualité, très souvent prennent comme point de départ des simples intuitions éloignées de n'importe quelle constatation formelle des répercussions produites dans la ville. Une situation qui rend plus difficile la possibilité d'avoir des impacts optimaux des chaque fois plus importantes ressources économiques, matérielles et humaines qui sont destinées aux politiques culturelles.

Cette connaissance limitée des impacts que les actions réalisées ont sur le territoire a motivé cette recherche. Dans le présent chapitre on va décrire les objectifs sur lesquels on a basé cette étude, on va faire référence à ses limitations formelles et on va finaliser tout en exposant la structure de la recherche.

1.2.1.- Objectifs

Comme on l'a déjà mentionné lors de l'introduction, l'objectif central de cette recherche est d'établir, pour un nombre relativement large de cas, les stratégies d'image qu'actuellement ont les diverses institutions culturelles (limitées, ici, principalement à musées et événements ponctuels) et l'influence et répercussion qu'elles ont dans l'image générale de la ville.

Partant, la volonté de cette recherche est d'arriver à définir une stratégie générale ; c'est-à-dire, ne pas se limiter à la simple description de certains cas ponctuels, mais extraire des conclusions applicables à d'autres villes, au moins celles situées dans des contextes comparables. Pour cela on va étudier, de forme individuelle, une série de facteurs, comme les instruments de diffusion, d'évaluation, ainsi que les différentes typologies d'impact qu'elles produisent. Uniquement si on connaît ces éléments on pourra entreprendre des actions qui pourraient révéler des résultats optimaux.

On va développer une unique recherche divisée en deux approximations. Une première qui va se caractériser pour être plus descriptive et centrée en spécifier, singulièrement et en détail, les diverses actions qu'un nombre assez large d'institutions culturelles ont développé. Le résultat de cette recherche sont les nombreuses fiches qui conforment le deuxième volume de la recherche. La seconde approximation, plus substantielle et basée sur les informations antérieures, va se focaliser dans l'évaluation des répercussions générales de ces institutions culturelles. Cette deuxième partie sera plus interprétative et théorique, avec des informations valides pour les diverses institutions et contextes. Ses contributions, compilées dans ce premier volume, veulent contribuer à une amélioration de la connaissance des répercussions que les diverses institutions culturelles ont sur les villes où se situent.

Le point de départ de la recherche est considérer que les actions dérivées de l'intervention d'une institution culturelle dans le champ de l'image ont des répercussions qui vont au-delà des bénéfiques pour l'institution elle-même, pour inclure divers aspects du territoire. Dans une certaine mesure, on veut établir une double liaison. En premier lieu, entre l'image propagée par les diverses institutions culturelles et l'image projetée par la ville, et en deuxième lieu, entre l'image comme action intangible et les répercussions tangibles qui génèrent dans le territoire.

Nous tenons à préciser que malgré les potentialités existantes, il est inhabituel que les actions basées sur l'image atteignent les niveaux optimaux auxquels ils pourraient arriver. Elles restent limitées par le manque de coordination entre agents et très spécialement, par la méconnaissance des potentialités que les actions développées peuvent représenter. Dans ce sens, la recherche veut contribuer à mettre en relief cette situation, tout en créant les bases pour une amélioration de la situation. Pour cette raison, nous avons cru opportun de déployer une série de cinq sous-objectifs, dont la liste figure ci-dessous.

I. Élaborer une base théorique qui puisse servir à englober les divers comportements des villes étudiées.

Nous voulons offrir des typologies de villes qui montrent les diverses répercussions générées par certaines institutions culturelles dans l'image interne et externe de la ville. L'idée avec laquelle nous travaillons c'est que malgré l'aspiration de chaque ville pour développer des actions uniques, il y a assez de similitudes pour pouvoir établir des comportements homogènes.

Pour développer ce point il nous sera nécessaire connaître quels sont les principaux impacts générés par les actions des institutions culturelles : connaissance des publics, stratégies de communication, collaborations existantes ou politiques d'attractions de nouveaux publics, parmi d'autres.

II. Développer des indicateurs, habituellement qualitatifs, qui permettent l'étude des répercussions que les institutions culturelles ont sur le territoire.

Nous partons de la conviction qu'il faut trouver une série d'indicateurs assez variés, pas toujours disponibles, pour connaître de façon large les effets générés par les politiques culturelles. Dans ce sens, il faudra surmonter les limitations statistiques actuelles. Très souvent les institutions culturelles n'ont que quelques données quantitatives, peu importantes pour avoir une connaissance large de l'ensemble de l'institution (nombre total de billets vendus ou pourcentage de visiteurs qui accèdent à l'institution en groupes). Il sera nécessaire prendre les aspects les plus significatifs dans chaque institution et au même temps, être conscients que l'information compilée ne va pas être toujours comparable aux autres institutions.

III. Évaluer les impacts que les diverses politiques culturelles ont sur le territoire.

Comme nous l'exposerons dans le chapitre suivant, nous allons définir comme politique culturelle les actions qu'emmène un État ou ses organismes dépendants et qui affectent la vie culturelle des citoyens, soit directement ou indirectement, de forme intentionnée ou involontaire (Schuster, 2003). Par conséquent, c'est un thème sujet à beaucoup de variations, en fonction de si les impacts sont sur les individus, les

institutions, les organisations ou les communautés, si elles sont directes ou indirectes, immédiates ou à long terme, du groupe de population étudié, de si la thématique évaluée est sociale, culturelle, économique, politique ou urbanistique. Un nombre important de variables qu'on analysera de manière qualitative, étant donné que sa quantification échappe aux moyens matériels de cette recherche.

IV. Evaluer l'importance des institutions étudiées dans une politique culturelle habituellement plus large.

Le point de départ sera considérer que les répercussions des politiques culturelles sont multiples, car elles comprennent des champs comme le social, l'économique où l'urbanistique, pour citer seulement trois exemples. L'objectif c'est connaître les motivations qu'y emmènent les villes étudiées à miser par la culture et comment ces motivations se traduisent en actions concrètes.

V. Contribuer, avec quelques recommandations fruit des constatations observées, à améliorer la gestion des actions développées par les différentes institutions.

Les quatre-vingt-une institutions culturelles étudiées dans onze villes différentes peuvent contribuer, ainsi, à faire lumière sur des actions qu'y résultent relevantes pour améliorer les répercussions positives des actions sur le territoire. Nous croyons qu'une recherche comme celle qu'on présente ici ne peut pas se focaliser, seulement, dans les aspects plus théoriques, mais doit aborder, surtout, les aspects plus pratiques. En ce sens, le grand nombre de cas d'étude traités, ainsi que ses différents contextes d'implantation, doivent permettre individualiser une série d'éléments communs, qu'appliqués aux différentes institutions doivent contribuer à une amélioration de certains aspects de ses répercussions, en concret, sur les territoires d'implantation.

1.2.2.- Structure du travail

La recherche que nous présentons s'articule en deux volumes. Nous avons cherché à faire que chaque volume puisse être lu indifféremment, même si les thématiques sont intrinsèquement liées. Le premier volume comprend les aspects à caractère théorique, tandis que le deuxième volume comprend les descriptions des diverses institutions et villes étudiées. Avec cette division nous prétendons que les informations des différents cas d'étude n'entravent la lecture de l'information interprétative.

En lignes générales, le premier volume c'est un recueil des aspects plus méthodologiques, ainsi que de l'interprétation des résultats obtenus par l'exploitation des cas d'étude du deuxième volume. Ce sont, partant, des informations qui répondent à une volonté d'amélioration des connaissances sur la thématique de l'étude et qui peuvent être appliquées à des contextes qu'y n'ont pas été étudiés directement.

Dans le deuxième volume nous avons inclus de façon plus extensive l'information procédant des divers études qui sont à la base de la rédaction du premier volume. On y présente en détail les onze villes étudiées, ainsi que les quatre-vingt-dix organismes, musées, consortiums et événements ponctuels analysés. Ce deuxième volume ne se limite pas à offrir une description de la situation de chacune des institutions, mais il est en lui-même une partie fondamentale de la recherche ; selon les objectifs décrits dans la rubrique antérieur, la connaissance, la description et l'interprétation du comportement individuel de chaque une des institutions est un élément très inhabituel, qui résulte indispensable pour interpréter les données conjointes.

Concrètement, ce premier volume se structure en quatre parts, dans lesquelles nous offrons une vision générale (chapitre 1 et 2), une classification des typologies d'action étudiées (chapitre 3), une description des principaux résultats obtenus (chapitre 4, 5, 6 et 7) et les conclusions de la recherche (chapitre 8 i 9).

Dans la première partie nous exposerons l'état de la question. Nous allons introduire les principales définitions relatives aux aspects traités dans la recherche et nous ferons un aperçu historique de la thématique, ainsi que du rôle qu'ont joué les différents agents dans l'application des politiques culturelles. Avec ceci nous prétendons contribuer à créer un cadre théorique d'un contexte dynamique et changeant, dans lequel très souvent, l'utilisation d'une terminologie changeante et remplisse de néologismes entrave la lecture des théories les plus récentes.

Dans la deuxième partie du volume, nous analyserons les typologies étudiées. Nous caractérisons qu'est-ce un événement, nous exposerons les principales menaces qui s'associent à ce type d'actions et nous finaliserons en réalisant une classification des typologies d'événement les plus pertinentes. Nous considérons que l'aspect le plus innovant de cette deuxième partie viendra donnée, précisément, par cette classification. Nous avons pu constater que malgré l'intérêt qu'il existe par les grands événements, la plupart des recherches n'individualise pas les comportements singuliers ; elles considèrent les grands événements comme un unique élément. Une décision qui entrave la perception de comportements singuliers.

La troisième partie comprend quatre chapitres. Dans le chapitre 4 nous analysons les effets des politiques culturelles dans le champ économique, urbanistique et de l'image immatérielle. Par cet analyse nous prétendons montrer comment les actions culturelles ont une certaine tendance à générer un large nombre de répercussions dans des aires extrêmement diverses, mais qui ont en commun d'être importantes pour le développement d'une ville.

Après, dans le chapitre 5, nous étudierons quels sont les divers instruments de promotion basées sur les politiques culturelles. L'objectif est démontrer la variété

existante et le potentiel qui peuvent avoir ces politiques, spécialement si elles vont au-delà du traditionnel, et très souvent unique, pari sur la publicité.

Dans le chapitre 6 nous ferons référence aux divers instruments d'évaluation existants. L'objectif c'est de connaître les répercussions que les activités d'une certaine institution ont sur le total de la population. Dans ce chapitre on veut remarquer le potentiel que ces instruments ont, en comparaison avec le bas poids que ces instruments représentent aujourd'hui dans la prise de décision de la plupart d'institutions.

En ce qui concerne le chapitre 7, dernier chapitre de la troisième partie, nous aborderons les tendances futures observées à partir des actions prévues dans les diverses institutions étudiées. Avec cette approximation on veut que notre recherche ne soit limitée à une simple photographie du présent, mais qui puisse prendre en considération quelques unes des évolutions qu'on a observé dans les diverses institutions étudiées.

Pour finir, dans la quatrième partie, nous exposerons les conclusions de la recherche, ainsi que les principales constatations réalisées. Nous prétendons que cette partie ne soit pas une simple contribution théorique, mais qu'elle puisse avoir une claire application pratique. Ce pour cela que cette partie aura deux chapitres.

Dans le premier d'entre eux, le chapitre 8, nous exposerons les principales conclusions auxquelles nous avons arrivé dans chacune des aires étudiées, tout en différenciant les contributions qui font référence aux cas d'étude de celles à caractère plus méthodologique et théorique.

Finalement, dans le chapitre 9, nous présenterons les principales constatations pratiques. Notre volonté c'est que ce chapitre puisse aider à faire de cette recherche un outil utile pour les institutions, soit celles qu'on a étudié, où d'autres, pour améliorer, ainsi, certains aspects pratiques de la gestion des institutions culturelles.

Pour ce qui fait référence au deuxième volume, nous y avons compilé les informations et les réflexions détaillées des diverses études des cas qui ont servi de base pour cette recherche. Le volume s'articule en une introduction et six sections consacrées aux principales villes étudiées.

Dans l'introduction on présente en détail la méthodologie que nous avons suivie pour élaborer les fiches, ainsi qu'une petite description des critères et questions réalisées dans les plus de cent interviews réalisées à des responsables d'institutions culturelles et qui sont à la base de cette étude.

Pour ce qui concerne les six sections, elles recueillent, par ordre alphabétique, information de chacune des villes étudiées : Barcelone, Bruxelles (comprend Mons),

Gênes, Lille (comprend Lambersart, Lens, Roubaix et Tourcoing), Paris et Turin. L'information de chacune des villes est divisée en trois sections :

- Introduction générale (contextualisation de la ville)
- Fiches individuelles pour chacune des institutions étudiées
- Conclusion avec les principales caractéristiques observées

Comme on l'a déjà dit précédemment, les fiches individuelles sont les fondations sur lesquelles se développe la recherche. Pour cela, en plus de la valeur descriptive et interprétative qu'elles ont en soit même, elles doivent être aperçues comme une base de données qui justifie les conclusions du premier volume. Ce pour cette raison que nous avons inclus dans le texte du premier volume différentes mentions qui remettent au deuxième volume. Pour faciliter au lecteur la localisation de chacune des fiches nous avons décidé de leur donner une numérotation propre. Cette numérotation se compose d'une lettre et un numéro. La lettre correspond à la ville : Barcelone (B), Bruxelles (Br), Gênes (G), Lille (L), Paris (P), et Turin (T). La numérotation fait référence à la position qui occupe la fiche dans la section de la ville. Avec cette numérotation on veut encourager le lecteur à aller amplifier les informations présentées succinctement dans le volume I tout en consultant le volume II.

1.2.3.- Limitations de la recherche

Une fois présentées les objectifs et la structure de la recherche, et avant d'entrer en questions méthodologiques, nous devons faire référence aux limitations existantes dans cette étude : la réalisation d'un travail large tel que nous le proposons nous oblige à certaines limitations, nécessaires pour ne pas se dévier excessivement de la thématique étudiée.

D'abord nous devons signaler qu'on évite de nous positionner sur le fait que le pari pour les politiques culturelles soit la meilleure option pour prioriser les ressources publiques. L'opinion sur cette thématique reste en dehors des objectifs de la recherche, non pas pour manque de compromis avec certaines typologies d'intervention, sinon parce que la recherche va se baser en actions qui étaient déjà entreprises, dans lesquelles la discussion n'était plus sa propre convenance, mais comment réussir à avoir le maximum de répercussions sur la ville. Une fois cette précision faite, nous pouvons analyser les limitations que, volontairement et pour éviter des valorisations subjectives, nous avons décidé d'appliquer.

- Administratives : Dans cette recherche on va se centrer sur les changements que l'activité des diverses institutions culturelles a dans ses alentours les plus immédiats. On va laisser de côté les changements produits dans l'organisation des institutions elles mêmes, qu'on va prendre seulement en tant que point de repère. Le motif de cette limitation c'est la considération que ce sont des

champs éloignés de l'objectif qu'on recherche et plutôt proche au champ de la gestion administrative.

- Artistiques : Nous avons volontairement abandonné toute référence à la qualité des contenus des diverses programmations ou collections exposées. Nous avons considéré qu'entrer dans ce débat supposerait tantôt tomber dans des opinions simplement subjectives, tantôt dans la nécessité de reproduire débats artistiques qui n'auraient aucun sens dans une recherche sur le territoire.
- D'approche : Comme dans le point antérieur, nous n'entrerons non plus à examiner le succès ou pas des contenus des actions communicatives. Ceci c'est un champ dans lequel l'analyse serait subjective et plus proche à celle des publicistes. Pour cela, dans la présente recherche, nous allons nous limiter à analyser les effets qu'à la communication, ainsi que aux fondements sur lesquels les institutions justifient ses stratégies.
- Temporales : L'étude que nous présentons ne peut pas prétendre réaliser une approximation historique à l'évolution de la thématique, mais uniquement se baser sur l'époque actuelle et en quelques perspectives futures. Dans ce sens, la plupart des informations ont été compilées entre l'année 2005 et la fin 2006 pour les cas français et belge et l'année 2007 pour les cas de Turin, Gênes et Barcelone. C'est-à-dire, les possibles changements surgis a posteriori sont exclus de la recherche.
- Spatiales : L'aire d'étude se circonscrit, malgré quelques références ponctuelles à d'autres contextes, à l'Europe d'influence francophone : la France, l'Espagne, l'Italie et, en moindre mesure, la Belgique. À défaut de ressources économiques supplémentaires, l'étude de la Suisse, initialement prévue, n'a pas pu être réalisée. L'élection de l'Europe à influence francophone a été motivée par l'intention de créer, dans un contexte large, un cadre relativement homogène. Comme on pourra le voir plus en détail dans la section suivante, le fait d'analyser d'autres contextes aurait supposé une excessive hétérogénéité, qui aurait difficulté la création des conclusions générales.

1.3.- PROCESSUS DE TRAVAIL

Dans cette section nous ferons référence, d'abord, à la méthodologie qui a été utilisée pour développer la recherche. Plus en avant, nous décrivons les critères que nous avons suivi avant d'élire les villes et les institutions étudiées.

La première partie commencera par une brève résumée des principales méthodologies utilisées dans d'autres recherches similaires, pour passer, tout de suite, à exposer la procédure que nous avons entreprise pour réaliser cette recherche. Concrètement,

nous allons nous référer aux trois types d'approximation utilisées : la recherche bibliographique, les interviews et les observations sur le terrain.

Dans une deuxième partie nous allons justifier l'élection des cas étudiés, d'autant pour les villes analysées que pour les institutions qu'on fait l'objet d'une suivie détaillée.

1.3.1.- Méthodologie

La réalisation d'une recherche comme celle que nous présentons a dû faire face à plusieurs problèmes méthodologiques. Comme nous l'avons exposé dans la section dédiée aux objectifs, le bout de cette recherche c'est d'élaborer quelques fondements méthodologiques qui puissent servir pour englober les différents comportements des villes étudiées. Cependant, ces mêmes objectifs entrent en collision avec la pratique inexister, au-delà de quelques contributions ponctuelles, d'études qui aient pour sujet l'impact que les diverses institutions culturelles ont sur l'image des villes. Pour cette raison, nous avons dû faire un effort assez important de recherche bibliographique pour créer la base méthodologique.

En fait, malgré que celle qui est considérée comme la première recherche sur les effets des institutions culturelles sur les villes a été publiée il y a presque un siècle (Gilman, 1916), il existe une certaine absence de tradition et de continuité dans l'étude de cette aire de connaissance. Parmi les raisons qui pourraient expliquer ce fait on trouve les raisonnements réalisées par Page (1995, p. 8). Ce chercheur croit qu'on peut parler d'un cercle vicieux : le défaut d'études de qualité comporte un désintérêt du secteur public pour comprendre ce phénomène et cela conduit, au même temps, à la presque-inexistence de fonds pour développer la thématique et par conséquence, au manque d'études.

Egalement, il faut se rappeler que les recherches existantes ont eu recours, traditionnellement, à des métaphores spatiales pour étudier les effets que génèrent les politiques culturelles de la ville. Néanmoins, comme il a été dit par Mitchell (1995), il existe une excessive tendance à considérer, uniquement, l'aspect purement matériel (urbanisme, économie), quand il serait très utile d'étudier aussi les questions immatérielles (par exemple image ou fierté de la ville).

En plus, l'étude de ces questions est spécialement évidente dans le cas européen, dans lequel le manque d'études est plus grand. À différence de ce qui arrive dans des pays comme les États-Unis où le Canada, où il existe une tradition d'évaluation des répercussions des institutions culturelles dans le territoire (bien que souvent assez centrée sur les aspects économiques), dans l'aire étudiée les évaluations sont presque-inexistantes (Richards & Wilson, 2004). Même pour les événements pour lesquels il y a une presque unanimité à les considérer comme un succès (Barcelona '92 où le Guggenheim de Bilbao) ou un échec (Hannover 2000 où le Millenium Dome

de Londres), il est très difficile trouver des données objectives qui aident à comprendre et justifier cette vision.

Cette situation persiste malgré les efforts réalisés depuis les débuts des années quatre-vingt-dix pour comprendre comment fonctionne l'image des villes. Cependant, très souvent ces études tractent, exclusivement, un aspect concret, normalement l'économique (Rainisto, 2003; Kim & Petrick, 2005). L'absence d'études préexistants unie à la singularité de chaque ville a contribué à générer beaucoup de difficultés pour connaître quelles sont les répercussions des institutions culturelles dans la ville (Selby, 2004). Pour cela, n'importe quelle recherche qui souhaite étudier des thèmes en relation avec l'image trouve certaines limitations ; une situation qui nous a obligé à agir avec une extrême prudence dans la planification de cette recherche.

Ainsi, parmi les principales questions qui nous pose l'étude des aspects relatifs à l'effet que l'image peut avoir sur les villes, il faut remarquer, notamment, les suivants :

- Le manque de bibliographie générale qui aide à intégrer les nouveaux cas d'étude. Pour surmonter cette limitation nous avons dû faire un important effort de recherche bibliographique qui nous a permis de disposer de fondements solides pour réaliser l'étude.
- L'existence pratiquement unique de recherches basées à court terme, malgré l'existence constatée d'effets qui n'apparaissent qu'à long terme. Pour cela, nous avons décidé d'étudier des institutions qui étaient déjà consolidées, qui ont permis d'identifier, par leur expérience, quelques unes de ces répercussions à long terme.
- La presque totale inexistence de méthodologies qui autorisent à comparer, dans cette aire d'étude, des villes avec des traditions différentes. La solution à ce problème vient par la limitation de l'aire d'étude.

Cependant, le principal problème dans cette aire viendra du fait que les informations que les diverses recherches existantes donnent des impacts générés par les activités culturelles sont, dans la plupart des cas, presque intuitives (Fonseca, 2002). Pour cela, une des principales préoccupations de l'étude des cas a été obtenir des éléments qui puissent servir à corroborer les perceptions à caractère plus immatériel.

Pour réussir ce pari nous avons suivi la méthodologie appliquée par Begg (2002) pour mesurer la capacité de succès d'une ville. Ce chercheur propose trois typologies diverses pour aborder la thématique :

- Analyser les indicateurs quantitatifs, relativement faciles à obtenir (habituellement économiques), qui doivent servir pour contextualiser la recherche.
- Appliquer ces indicateurs au territoire, tout en observant son influence dans un groupe plus large d'indicateurs. Ainsi on peut distinguer certaines typologies de comportement, qui vont au-delà des aspects purement économiques.

- Etudier en détail tous ces comportements, tout en mettant une attention préférée aux indicateurs plus qualitatifs.

Ainsi, cette recherche va se fonder prioritairement sur des données qualitatives, spécialement utiles pour l'exploration de nouvelles aires (Miles, 1997), tout en cherchant, en même temps, un équilibre avec les données quantitatives, qui aident à valider, contextualiser et interpréter les données obtenues (Patton, 1990; Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994; Easton, 1995; Pettigrew, 1997; Langley, 1999).

La principale difficulté sera créer des interrelations entre les différents indicateurs et interpréter, après, les résultats. Partant, pour mener à terme la recherche il nous faudra compiler information avec deux types d'approximation : théorique et pratique. Pour cela nous avons eu recours, comme nous l'avons déjà mentionné, à trois types de sources : la recherche bibliographique, les interviews avec les responsables des institutions culturelles étudiées et finalement, l'observation directe. Tout de suite nous passons à décrire chacune de ces trois sources.

Recherche bibliographique

L'origine des sources bibliographiques utilisées dans le cadre de cette recherche est extrêmement large. Ceci est dû à la presque totale inexistence d'ouvrages de référence, livres ou revues, qui abordent cette thématique. Une situation qui nous a obligé à réaliser une vaste recherche de matériel très varié pour pouvoir créer un cadre théorique suffisamment large pour pouvoir développer la recherche.

Les premiers matériels utilisés pour réaliser cette recherche étaient ceux de la bibliothèque de Lettres de la Universitat de Lleida. Dans ce centre nous avons réalisé une première recherche des articles de référence, essentiellement des revues anglophones. Plus tard, nous avons amplifié les références bibliographiques avec l'inclusion d'ouvrages d'autres centres de recherche, dans lesquels nous avons cherché des informations à caractère spécialisé sur les aires d'étude. Concrètement, nous avons consulté, pendant les mois de décembre de 2004 et janvier 2005, les bibliothèques Gioele Solari et Giovanni Tabacco, de la *Università degli Studi di Torino*, pour compiler des informations sur les cas d'étude italiens. Entre septembre et décembre 2006, nous avons visité la bibliothèque de la Délégation au Développement et aux Affaires Internationales du Département des Études, de la Prospective et des Statistiques, inscrite au Ministère de la Culture et de la Communication à Paris, où l'on a pu compiler une abondante information sur les institutions culturelles françaises. Finalement, pendant l'année 2007, nous avons compilé des données sur la bibliothèque centrale du *Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació*, de la *Generalitat de Catalunya*, à Barcelone, pour les cas catalans.

Cette recherche a permis d'obtenir assez d'information pour avoir une vision assez large des différentes publications à caractère scientifique qui avaient été publiées pour chacun des contextes étudiés. En plus, pour le cas de Barcelone et Paris, nous avons pu avoir accès à matériel inédite, comme des résumés de séminaires, rapports publics ou rapports d'activité.

Cependant, cette première étape a souligné des lacunes : elle ne permettait pas d'obtenir des informations à caractère primaire des différentes institutions culturelles étudiées. Dans ce sens, nous devons souligner qu'aucune des bibliothèques consultées ne compilait information en détail des différentes institutions, mais elles se concentraient sur les informations plus généralistes. Pour avoir accès à toute l'information nous avons envisagé la possibilité d'avoir recours aux dépôts légaux, mais nous avons pu constater que dans la plupart des cas, le matériel qui nous intéressait n'était inclus dans ce registre.

Par conséquent, la seule voie possible pour accéder à ces informations était le contact avec les différentes institutions étudiées. La façon comme chaque institution compilait ces informations était très différente. Il y en avait qui disposaient d'une bibliothèque ouverte à tous les publics (cas du *Bureau International des Expositions* où du *Musée National du Moyen Âge*), d'autres disposaient d'un espace réservé à l'usage interne qui faisait les fonctions de bibliothèque (Parc de la Villette et Action Capitale Européenne de la Culture), et le plus souvent il n'existait aucun espace destiné à la consultation (où même conservation) du matériel, qui était dispersé par différentes sections des institutions. Finalement, dans plusieurs institutions il n'existait, tout simplement, aucun matériel disponible.

Malgré les difficultés qui supposait cette recherche individualisée, nous avons pu obtenir beaucoup d'information sur les institutions : études, annonces publiées par la presse, affiches, guides, tarifs, programmations, visites guidées, journées de portes ouvertes, ateliers, rapports d'activité, documentation d'aide à l'interprétation des ouvrages, revues d'information, matériel dédié à salons spécialisés, information à caractère touristique, information pour la presse, articles publiés par les moyens d'information, audiovisuels, programmation complémentaire, matériel de fidélisation, invitations, matériel adressé aux mécènes où documents relatifs à la cessions d'ouvrages, parmi beaucoup d'autres documents. Au total, plus de cinq mètres linéaires de documentation qu'avec la recherche bibliographique nous ont permis d'obtenir une vision équilibrée entre sources primaires et secondaires

Entrevues avec du personnel des institutions

Une deuxième source d'information a été la réalisation de plus de cent interviews personnelles avec des gestionnaires des différentes institutions étudiées. Cet effort a permis de connaître de première main les diverses interprétations que les

responsables des centres et événements étudiés faisaient des informations extraites du matériel compilé. Au même temps, les interviews nous ont apporté des nouveaux éléments pour la recherche ; des éléments que très difficilement on aurait pu connaître à partir du matériel édité mais qui sont fondamentaux pour décrire les stratégies des diverses institutions : fonctionnement interne, politiques à long terme, prévisions de futur où relations existantes avec d'autres équipements, pour citer seulement quelques exemples. Nous considérons que la diversité de points de vue qu'on a compilé ne représente pas une plus grande subjectivité de la méthode, mais une variation des positions objectives de l'observateur en relation à l'objet, l'interaction ou un événement (Donnat & Octobre, 2001).

Pour effectuer cette partie de la recherche nous avons suivi une des méthodologies proposées par Livolsi (2003) : la réalisation d'interviews semi-structurés (aussi bien dites ouvertes ou en profondeur). Ce sont des interviews qui ont deux parties différenciées, une avec un questionnaire où l'interviewé répond avec un oui, un non ou une chiffre, et une deuxième partie, plus ouverte, basée sur des thèmes communs par tous les interviewés mais dans laquelle la formulation concrète des questions et son ordre pendant l'interview correspond à l'interviewer, qui doit l'adapter en fonction de l'évolution de l'interview.

Pour ce qui concerne les critères d'élection des institutions culturelles étudiées, nous avons suivi les critères utilisés par Borlenghi (1990), tout en cherchant un équilibre entre une série d'éléments :

- Le secteur auquel appartient l'institution étudiée
- La dimension (nombre de visiteurs, budget et prestige)
- Les informations compilées lors de la recherche bibliographique

Nous n'avons pas pris en considération les trois paramètres antérieurs dans tous les cas. Pour certaines institutions il a été suffisant repérer un seul élément de façon très visible pour envisager son étude. Dans d'autres cas, une institution potentiellement intéressante n'a pas donné son accord pour être étudié. C'est-à-dire, malgré les efforts pour respecter ces critères, les réponses de chaque institution ont difficulté à suivre et ont conseillé des adaptations ponctuelles.

Au total, sous ces prémisses, nous avons interviewé 117 personnes. Dans certains cas ponctuels une même personne a été interviewée plusieurs fois. La durée moyenne de chacune des interviews a été d'aux alentours d'une heure, malgré que certaines réunions se sont prolongées jusqu'à deux heures. On veut souligner, à nouveau, notre remerciement à toutes les personnes qui ont collaboré, de façon désintéressé, dans cette recherche.

En ce qui concerne le processus de compilation de l'information des interviews, au début on avait envisagé trois possibles méthodes : l'enregistrement de la totalité des

interviews, la compilation par notes, et l'alternance des deux méthodes. Pour tester chacune de ces méthodologies nous avons réalisé un total de neuf interviews test à des différents agents culturels (trois interviews dans chaque méthode).

Le résultat a montré que dans les cas dans lesquels nous avons enregistré les interviews, les résultats obtenus étaient très peu éloignés du discours officiel de l'institution et très politiquement correctes. Dans les interviews où nous avons alterné enregistrements et compilation par notes, la relation avec l'interviewer était plus directe, spécialement pendant la partie non enregistrée, moment auquel nous obtenions les résultats les plus intéressants. Finalement, dans les interviews dans lesquels nous avons utilisé uniquement la compilation par notes, les informations obtenues étaient plus subtiles, y comprises quelques critiques pratiquement inexistantes dans les autres deux méthodes. À la vue de ces résultats, nous avons décidé de poursuivre le reste des interviews avec cette dernière méthode, tous en cherchant à vérifier les informations compilées par d'autres sources.

Dans chaque institution étudiée nous avons toujours essayé d'interviewer le maximum responsable de la communication. Nous avons considéré que c'était lui qui pourrait être le plus sensible aux problématiques étudiées, au même temps qu'il devrait disposer du plus grand volume d'information. Cependant, les différents organigrammes des institutions étudiées se traduisait par différents profils des responsables ; nous avons interviewé directeurs, conservateurs, responsables de la communication, de la presse, du tourisme, de la statistique, techniciens de projet, d'études et de prospectives, de communication extérieur ou de publicité, pour mentionner seulement quelques exemples. Pour plus de détails sur le processus de réalisation des interviews, ainsi que sur la structure des questions, vous pouvez consulter le volume II. La liste complète des responsables interviewés, son poste et la date de l'interview a été compilée à la fin de ce volume.

Observation directe

Finalement, un troisième élément qui nous a servi comme source d'information a été l'observation directe des diverses institutions étudiées. Dans ce cas, nous n'avons pas compilé directement d'information (malgré que dans quelques cas ponctuels on a bien eu accès à quelque matériel promotionnel). L'objectif était, plutôt, pouvoir vérifier sur le terrain l'information obtenue.

C'est pour cette raison que la plupart des institutions étudiées ont fait l'objet d'une visite complètement en dehors de la possible relation établie avec l'équipement en question. L'objectif était pouvoir observer l'application de certaines actions et pouvoir poser, ainsi, quelques questions « innocentes » au personnel d'attention au public.

Dans cette partie de la recherche nous n'avons suivi aucune méthodologie. Pour cette raison cette source d'information, malgré quelques résultats intéressants, n'a pas été utilisée pour l'élaboration des résultats de la recherche. Cependant, les aspects qu'on a pu observer ont servi à clarifier et contraster quelques unes des informations de la bibliographie et des interviews réalisées.

1.3.2.- Critères d'élection des études de cas

Les interactions entre les politiques culturelles et l'image des villes sont presque illimitées et, partant, difficiles d'encadrer. Celle est la raison pour laquelle l'élection des cas d'étude ne veut pas représenter statistiquement une situation globale, mais contribuer à la réflexion actuellement en cours dans le monde professionnel et académique.

Nous avons volontairement cherché que les exemples étudiés soient hétérogènes, car on a voulu compiler des informations d'institutions avec différentes caractéristiques. Cependant, pour éviter une excessive dispersion, nous avons considéré approprié centrer notre recherche sur les villes des états européens qui présentent une plus grande influence française. Tout de suite on va justifier cette élection.

En premier lieu, l'élection des villes comme cadre centrale des recherches obéit essentiellement à l'intérêt personnel pour cette thématique, ainsi qu'à une trajectoire basée sur son étude. En plus, la ville, où plus concrètement la vie urbaine, a été traditionnellement prise comme le système qui englobe les formes les plus innovantes de la pensée (Hall, 1998). Les villes présentent les conditions pour générer des économies d'échelle. Ceci a porté plusieurs chercheurs à considérer qu'actuellement il y a assez d'évidences pour affirmer que la ville est le lieu où se sont développées les politiques culturelles les plus ambitieuses, les plus effectives et celles qui ont eu les répercussions les plus larges (Bianchini & Parkinson, 1993; Evans, 2001 à 2005), malgré le fait que dans certains cas les villes ont pu contribuer, aussi, à générer certains problèmes, spécialement d'exclusion (Robins, 1991; McGuigan, 1996; Harvey, 2000). Précisément pour ces doubles effets nous considérons que l'étude de la ville peut apporter les résultats les plus intéressants.

Cependant, les politiques développées par certaines institutions culturelles se voient, inévitablement, influencées par le contexte politique, économique et social; pas seulement de la ville dans lesquelles se trouvent, mais aussi de la région et l'État dans lesquels s'implantent. C'est pour cette raison, et pour éviter des comparaisons entre contextes excessivement divers, que nous avons cru nécessaire délimiter l'aire d'étude.

Au niveau bibliographique, comme nous allons le développer plus largement plus en avant (section 2.1.- limitation des thématiques étudiées), ont admis traditionnellement

l'existence de trois typologies de groupements de pays en fonction de ses politiques culturelles (Monte, 2001; Ballé & Poulot, 2004) :

- Europe francophone, méditerranéenne ou latine, dans laquelle le rôle de l'État est celui d'un promoteur direct assez important
- Pays anglo-saxons, dans lesquels l'État finance la culture, mais uniquement de façon ponctuelle et assez limitée
- Pays scandinaves (comprend l'Allemagne), où l'État est un patron indépendant, mais très important

Naturellement, cette classification ne suppose pas des aires complètement homogènes. Certes qu'il s'agit des pays avec des contextes comparables, mais les différences entre eux en eux existent, un élément qu'il faudra retenir et s'en souvenir lors de l'interprétation des résultats de la recherche.

Par proximité territoriale et connaissance préalable de l'aire, nous avons décidé de focaliser la recherche en l'Europe méditerranéenne d'influence française : principalement la France, la Belgique, l'Italie et l'Espagne. L'élection concrète des villes étudiées est une conséquence de cette élection (pour une information plus détaillée des critères suivis veuillez consulter le volume II). Finalement, les villes sélectionnées ont été onze : Barcelone, Bruxelles, Gênes, Lambersart, Lens, Lille, Mons, Paris, Roubaix, Turin et Tourcoing.

Comme nous pouvons l'observer dans le tableau suivant, la taille des villes étudiées est extrêmement variée : des 36.200 habitants de Lens jusqu'aux 2.142.800 habitants de Paris. Au niveau des agglomérations, la situation est similaire : des 250.000 habitants de celle de Mons aux plus d'onze millions de celle de Paris. La situation se répète avec les institutions étudiées. Au niveau des musées nous avons pris des villes comme Lens, sans aucun musée (même si la construction du premier siège décentralisé du Louvre est en cours), et villes comme Paris qu'à elle seule a plus de musées que les dix autres villes étudiées. Finalement, en ce qui concerne les événements, il y en a de consolidées, comme la Capitale Européenne de la Culture, et d'autres plus récents, comme le Forum Universel des Cultures. Cette diversité est aussi visible au niveau administratif, car on a pris des villes sans aucun rôle administratif, au de-là de la représentation du territoire municipale, et des villes qui exercent de capitales d'État et dans lesquelles siègent des organismes internationaux (pour une information plus détaillée veuillez consulter les fiches du volume II). Partant, dans l'élection finale nous avons inclus des villes extrêmement variées, tout en suivant l'idée, exposée précédemment, d'arriver à des conclusions qui puissent résulter les plus représentatives possibles de la situation actuelle des relations entre les politiques culturelles et l'image des villes.

TABLEAU 1.2.- PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE CHACUNE DES VILLES ETUDIÉES

Nom	Nom officiel	Habitants (année)	Habitants agglomération	Nombre musées	Dernier grand événement célébré (2008)
Barcelone	Barcelona	1.605.600 (2006)	3.161.100	54	Forum Universel des Cultures 2004
Bruxelles	Bruxelles / Brussels	1.012.300 (2005)	1.031.215	42	Année de la mode et du Design 2006
Gênes	Genova	611.500 (2005)	800.000	28	Capitale Européenne de la Culture 2004
Lens		36.200 (1999)	400.000	0	Désignation comme siège décentralisé du Louvre
Lille		225.100 (2005)	1.091.438	9	Lille 3000 (2006)
	Lambersart	28.130 (1999)	Agglomération de Lille	1	Participation à Lille 3000
	Roubaix	97.600 (2005)	Agglomération de Lille	2	Participation à Lille 3000
	Tourcoing	92.000 (2005)	Agglomération de Lille	5	Participation à Lille 3000
Mons		91.200 (2006)	249.900	4	Capitale Européenne de la Culture 2007
Paris		2.142.800 (2004)	11.174.740	183	Divers événements
Turin	Torino	900.600 (2006)	2.200.000	35	<i>World Design Capital, 2008</i>

Source : élaboration personnelle. Pour le nombre de musées les sources ont été les sites web officiels des différentes Offices du Tourisme de chacune des villes étudiées

Concrètement, l'élection de Barcelone s'imposait par les connaissances que nous avons de la ville, ainsi que par la renommée du « modèle Barcelone » basé, au moins dans une certaine partie, dans la culture comme élément d'attraction. Dans les autres contextes, l'élection de Paris pour le cas français était, à nouveau, presque obligé par le poids et la tradition que la ville a et a eu dans le passé dans le champ culturel ; Bruxelles, de sa part, était presque l'unique ville belge qui disposait d'institutions culturelles d'une certaine renommée et finalement, pour le cas italien, nous avons considéré intéressant, en contraposition avec les cas antérieurs, chercher une ville sans une image culturelle forte ou reconnue internationalement, mais qui travaillait pour se faire une place comme destination culturelle. Pour cela nous avons envisagé d'étudier la ville de Turin, car elle était en cours de préparer les Jeux Olympiques

d'hiver de 2006, dans ce qui était considéré comme l'une des transformations urbaines les plus importantes d'Europe (Conti, 2002; Guala, 2002; Dansero & Segre, 2002). Une action dans laquelle les politiques culturelles avaient un rôle assez relevant.

Une fois réalisée cette première sélection des principaux cas d'étude pour chacun des pays étudiés, nous avons cru nécessaire prendre, au moins, un deuxième exemple pour compléter l'information compilée. La volonté était d'éviter que le comportement d'une seule ville puisse influencer excessivement dans le résultat final. Ainsi, nous avons choisi les paires Turin – Gênes pour le cas italien ; Bruxelles – Mons pour le cas belge, et Paris – Lille pour le cas français.

La célébration à Gênes de la Capitale Européenne de la Culture en 2004 offrait la possibilité d'observer si les processus constatés à Turin se répétaient dans d'autres villes. L'élection de Mons, de son côté, se basait dans son titre de capitale culturelle wallonne qui permettait, jusqu'à un certain point et malgré les différences existantes, comparer cette ville avec Bruxelles. Finalement, l'élection de Lille a été motivée par la recherche d'une capitale régionale française qui servait à contextualiser le cas de Paris. Nous avons pris la décision de nous centrer en Lille par les diverses institutions permanentes et événements ponctuels qui ont son siège dans cette ville. Seulement pour le cas de Barcelone nous n'avons pas pris d'autres villes complémentaires. Le motif est double. D'un côté, au niveau catalan les attributions en matière culturelles sont exclusives du gouvernement autonome. Partant, l'élection de villes d'autres communautés autonomes offrirait des résultats difficilement comparables. En plus, les connaissances préexistantes de divers cas d'étude catalans permettent de pouvoir connaître les comportements spécifiques de Barcelone, sans avoir recours à l'analyse d'une deuxième ville du pays.

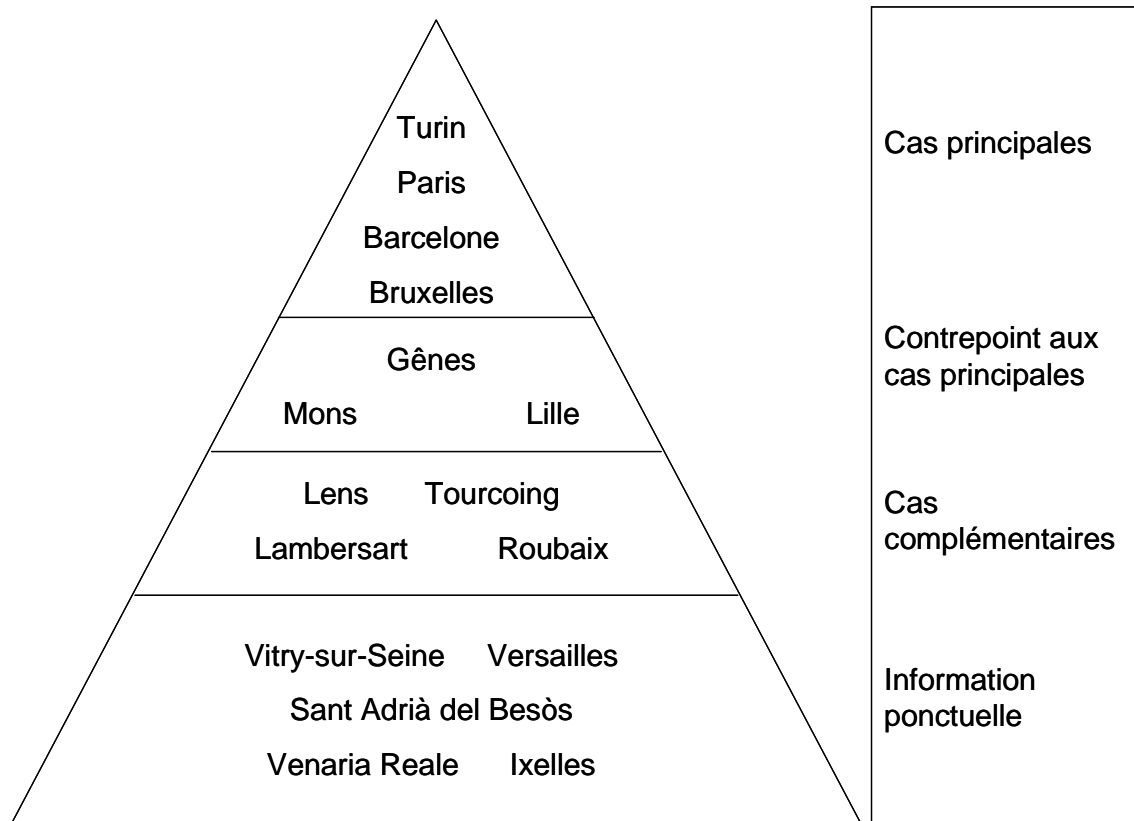
En plus de ces deuxièmes villes, nous avons cru convenant d'inclure, au moins, un système urbain, qui conformerait un troisième niveau de la recherche. L'intention était de compléter certains comportements étudiés à travers des exemples qui autorisaient l'observation de l'influence des villes centrales dans l'articulation des politiques culturelles d'une zone assez large. Les villes choisies ont été Lens, Tourcoing, Lambersart et Roubaix, toutes elles situées dans l'aire métropolitaine de Lille.

Finalement, nous avons inclus aussi un certain nombre de villes, situées à proximité des villes principales, qui étaient intéressantes pour le fait d'accueillir des institutions culturelles spécialement relevantes. Dans ces cas nous avons uniquement inclus informations des équipements étudiés, sans entrer à analyser les politiques culturelles des villes elles mêmes. Dans ce dernier groupe nous avons inclus les villes suivantes:

Villes	Aire d'influence	Motif de l'inclusion
Sant Adrià del Besòs	Barcelone	Intéressante expérience du <i>Museu d'Història de la Immigració de Catalunya</i>
Ixelles	Bruxelles	Présence du Musée d'Ixelles, un des plus importants de Bruxelles
Vitry-sur-Seine	Paris	Emplacement du premier musée d'art contemporain de la banlieue de Paris (MAC / VAL).
Versailles	Paris	Présence du Palais Royal du même nom
Venaria Reale	Turin	Emplacement d'une des actions culturelles italiennes la plus ambitieuse de ces dernières années : la restauration de l'ancienne résidence royale de la ville

Partant, nous avons suivi une recherche basée sur quatre niveaux. Un nombre réduit de villes principales, un nombre similaire de cas qui servirait de contrepoint à ces villes principales, un autre groupe de villes qui offrent une vision du fonctionnement des politiques culturelles dans une agglomération et un certain nombre de villes qui servent à compléter l'information des villes principales.

GRAPHIQUE 1.1.- DISTRIBUTION DES VILLES ÉTUDIÉES ET IMPORTANCE DANS LA RECHERCHE



Source : élaboration personnelle.

Finalement, une fois choisies les villes sur lesquelles centrer la recherche, il restait l'élection des institutions à étudier. L'élection finale de ces institutions s'est faite tout en suivant la méthodologie de Solima (2000), basée sur la propre prédisposition des institutions à participer sur la recherche. Nous avons rejeté agir sous la tutelle d'organismes supérieurs (ministères ou groupements de musées). Même si cette tutelle aurait pu nous aider à nous faciliter certains contacts, elles auraient pu créer des réticences entre les institutions étudiées, qui auraient pu voir la recherche comme une commande. Une situation celle-ci qu'aurait pu affecter la qualité des résultats.

L'élection des institutions étudiées dans chaque ville s'est faite à partir d'une première recherche exhaustive des institutions existantes sur les villes étudiées. Sur cette base nous avons choisi un certain nombre de cas, généralement aux alentours de vingt-cinq pour chacune des villes étudiées. L'élection s'est faite sur la base des critères de Borlenghi (1990), déjà présentés dans ce chapitre. Après cette première sélection, nous avons contacté avec chacune des institutions par courriel, tout en essayant de diriger le message directement aux responsables d'image (lorsqu'il existait cette figure) ou bien en envoyant un message général avec la mention « à l'attention des responsables d'image ». Le taux de réponse dans le premier essai était, habituellement, très bas (aux alentours du 5%). On répétait le procédé une deuxième fois au bout d'une semaine et une troisième fois au bout d'un mois (pour des informations détaillées sur les institutions étudiées, ainsi que pour les taux de réponse, veuillez consulter l'introduction au volume II).

Avec ce procédé nous avons eu une proportion de réponses positives atteignant le 33%. Au total, on a étudié quatre-vingt-dix institutions : cinquante-sept musées, une entité chargée de la gestion de divers centres (*Genova Musei*), cinq équipements ouverts à plusieurs activités (*Maison Folie* et *Cascina Roccafranca*), seize entités dépendantes de l'administration et onze événements ponctuels (pour la liste complète de cas d'étude veuillez consulter la section 3.2).

13.- CONCLUSION

Parler de recommandations à mettre en œuvre dans les différents cas étudiés peut sembler prétentieux, étant donné les problèmes existants et le nombre de personnes qui travaillent sur les institutions étudiées. C'est pour cette raison que nous avons pensé ce dernier chapitre comme un résumé des principaux aspects que nous avons recueilli tout au long de notre recherche.

Pour cela nous allons structurer ce chapitre en trois sections principales. Dans chacune d'elles nous allons faire un bref aperçu des principaux éléments relatifs aux aspects décrits tout au long de la recherche, pour finir chaque section avec une présentation schématique des éléments que nous considérons les plus importants.

Dans la première section nous montrerons l'importance de la relation entre les politiques culturelles et la ville. Toute politique culturelle qui vise à influencer sur une ville doit se baser sur les caractéristiques de cette ville pour s'y adapter et y construire le plus large nombre possible de synergies. Cette section va nous montrer les stratégies étudiées que nous croyons les plus efficaces.

Dans la deuxième section, le but sera d'indiquer les conditions nécessaires au développement d'une politique culturelle de la ville. Le point de départ sera de considérer que les caractéristiques préexistantes ne suffisent pas pour réussir et que pour certains domaines il est désirable de promouvoir la collaboration entre les différents agents du territoire. Seulement ainsi on pourra aboutir aux conditions nécessaires pour avoir un impact positif sur la ville.

Enfin, dans la troisième et dernière section, nous donnerons des indications sur certains des défis auxquels doivent faire face les différentes villes étudiées, afin d'assurer que ses institutions culturelles deviennent un atout important pour la ville et par extension, pour ses citoyens.

9.1.- IMPORTANCE DES RELATIONS ENTRE LES POLITIQUES CULTURELLES ET LA VILLE

L'une des principales conditions pour réussir la politique culturelle, sociale et économique d'une ville c'est la connaissance des caractéristiques du territoire sur lequel se situe la ville étudiée : d'autant au niveau formelle que thématique.

En ce qui concerne l'**aspect formel**, trop souvent on a tendance à supposer la validité de certaines actions sur la base des bénéfices passés. Toutefois, l'importation directe

de certains formats, idées ou actions qu'ont été couronnés par le succès dans d'autres villes ont peu de sens s'ils ne s'accompagnent par quelques efforts d'adaptation au nouveau contexte dans lequel on veut les appliquer.

- Tout d'abord, nous devons nous rappeler de la **masse critique du territoire**. Il est nécessaire un minimum de population, de créateurs, d'installations publiques, de services, de formation spécialisée ou de critique spécialisée pour initier un processus de changement, mais aussi pour en assurer sa continuité. Sans ce minimum il est très difficile qu'une politique culturelle puisse être socialement soutenue par le territoire. Bien sûr, on pourra miser sur des équipements capables d'attirer les actifs d'autres territoires, mais toutefois, cela exige, habituellement, un engagement important, qui ne représente pas toujours l'option la plus rentable pour la ville.

Cela ne signifie pas que les villes doivent parier, nécessairement, à une équation du type grand événement dans la grande ville, petit événement dans les petites villes. L'ambition des activités proposées par les villes ne doit pas toujours se correspondre avec la hiérarchie urbaine, mais il est vrai que la position que chaque ville occupe dans cette hiérarchie peut contribuer à faciliter la diffusion, l'accessibilité ou l'existence d'une offre complémentaire large. Des éléments qui peuvent contribuer à assurer le succès de l'initiative, même s'ils ne sont pas décisifs.

Par conséquent, une grande manifestation peut avoir lieu dans une petite ville, et vice-versa. Toutefois, nous avons noté que habituellement les événements ou activités ponctuelles ont tendance à présenter plus de difficultés dans les villes plus basses dans la hiérarchie urbaine. Dans ces cas, en dépit du succès de la célébration, les villes ont souvent des problèmes importants pour réussir à une gestion optimale de l'héritage, non pas au niveau physique, mais plutôt au niveau intangible, en particulier à niveau d'image associée à la célébration.

Nous avons également observé que dans les grandes villes les événements les plus modestes (années thématiques, expositions temporaires et d'autres célébrations) ont tendance à passer inaperçus, cachés par la vaste offre habituellement de ces villes. Les entrepreneurs des différents projets doivent être conscients de cette situation avant de s'y lancer. Autrement, ils risquent de créer des événements qui n'aboutissent aux objectifs fixés, ni à moyen ni à long terme.

- Ce point nous amène à la nécessité d'**évaluer en détail la capacité du territoire à accueillir n'importe quel événement**. Il peut se donner le cas qu'une ville ne soit pas prête pour un certain type d'événement. Les raisons peuvent être nombreuses, mais les plus habituelles sont le manque d'infrastructures, de services ou de public potentiel.
- En ce qui concerne les **infrastructures**, nous devons reconnaître le fait que souvent, les grands événements ont tendance à s'associer avec des investissements assez

importants dans ce domaine. Si l'action s'effectue correctement, les avantages peuvent être énormes. En fait, il s'agit d'une pratique assez courante : le calendrier des manifestations favorise les investissements ainsi que l'ambition de certaines infrastructures. Toutefois, nous croyons qu'il faut éviter que les infrastructures soient le principal axe des événements ponctuels.

Nous avons remarqué à plusieurs reprises que les actions infrastructurelles finissent pour affecter la diffusion, le calendrier ou la capacité à transmettre les connaissances des événements. Ce fait conditionne, dans une certaine partie, les effets multiplicateurs des activités culturelles : il crée des soupçons, il contribue à simplifier l'image de l'événement et quelques-unes de ses activités passent à un arrière-plan. Cela se traduit par une perte des avantages éventuels qui pourraient obtenir les villes. Une situation qui devrait être évitée si l'on cherchait un équilibre entre les actions infrastructurelles et la programmation de l'événement.

Quant à la **planification des services associés** aux institutions culturelles, en dépit des progrès qu'il y a eu ces dernières années, il reste encore du chemin à faire. Il y a entre les promoteurs une certaine tendance à planifier les grands équipements (essentiellement les hôtels et les résidences) et à laisser à côté les autres activités (commerce, transports, restauration ou loisirs). Il est vrai qu'il est difficile pour les institutions culturelles d'impulser ces autres actions directes. Mais il faut être conscient que sans ces services complémentaires on risque de transformer l'équipement en une île dans le désert, dans laquelle le visiteur, après sa visite culturelle, quittera la zone.

Il est donc nécessaire de planifier l'ouverture du musée ou l'événement à l'avance, de faire des prévisions fiables et de diffuser les nouveautés dans un sens large. Seulement avec ses actions on pourra faire de façon que le milieu local crée une offre suffisamment large pour répondre aux nouveaux besoins des publics. S'il n'y a pas cette adaptation on risque que l'offre complémentaire soit en retard, tout en conditionnant le succès de l'action.

De même, nous pouvons prendre comme service complémentaire les besoins éducatifs de la population, c'est-à-dire, les mesures prises pour réduire les obstacles qu'une partie de la population peut avoir au sujet de certaines activités culturelles. Bien que l'expérience nous montre que l'on ne peut pas aspirer à un changement radical, cette mesure permettrait, en particulier à long terme, accroître la compréhension de certaines actions. Un élément qui contribuerait à une meilleure compréhension des politiques culturelles et, par conséquent, à un degré accru de fierté de la population vers sa ville.

Enfin, en ce qui concerne le **public potentiel**, le troisième facteur de limitation de la capacité réelle du territoire, il faudra rester attentif pour éviter les erreurs, d'autant pour excès que par défaut.

Un excès de visiteurs dans une certaine zone peut se révéler contre-productif, en particulier si cette concentration a lieu sur de courtes périodes de temps. Dans ces cas, il sera mieux parier sur les actions qui se répandent tout au long de l'année ou tout simplement, renoncer à attirer trop de public à un certain moment. Également, il faudra éviter une concentration excessive du nombre d'événements, dans l'espace et dans le temps. Nous avons pu remarquer que cette dernière affirmation, contrairement à ce qui serait prévu, est valable dans tous les contextes. Dans les grandes villes parce que le grand nombre d'institutions crée une offre souvent trop abondante, inaccessible à beaucoup de citoyens (soit pour des raisons de temps ou d'argent) et dans les villes moyennes parce que souvent il existe déjà une offre qui dynamise socialement la ville : sport, shopping et toute sorte d'actes.

Il est également nécessaire de connaître les limitations du produit offert et ne pas prétendre que chaque événement ou activité ponctuelle puisse avoir des grandes répercussions. S'il n'y a pas d'approches honnêtes au sujet des impacts, il peut se générer, au sein du grand public, un sentiment de déception, voire d'échec, qui peut se révéler contraire aux intérêts de la ville.

- La principale solution à ces problèmes devrait passer, étant donnée l'impossibilité de réduire l'offre, par la **collaboration entre institutions**. Toutefois, comme nous l'avons dit tout au long de l'enquête, actuellement la collaboration entre institutions culturelles a une certaine tendance à être trop limitée : il est peu habituel qu'elle aille au delà de la simple déclaration de bonnes intentions ou du prêt d'œuvres d'art pour une exposition temporaire. Dans la plupart des institutions, parmi lesquelles celles que nous avons étudiés, il n'y a pas de collaborations profondes et durables qui permettent des bénéfices importants. Nous avons constaté ce fait à tous les niveaux, d'autant pour les équipements permanents que pour les événements ponctuels, tout en passant par la plupart des institutions publiques et de ses organisations dépendantes.

Dans les cas étudiés la culture tend à s'organiser horizontalement, sans aucune institution qui exerce un rôle de premier plan. Ceci suppose une importante segmentation, qui rend plus difficile que les différents acteurs connaissent toutes les activités entreprises. En outre, il y a d'importantes réticences à établir des collaborations à long terme et sauf dans des cas très occasionnel, il n'existe pas un véritable sens de la concurrence. Ceci suppose que les institutions culturelles agissent individuellement, tout en perdant l'opportunité de développer ensemble des actions qu'avec un coût minimal, supposeraient des retours en termes de capital, visiteurs et investissements importants. Dans la pratique, le manque de collaboration à long terme c'est un des domaines où les lacunes des différents établissements culturels sont les plus importantes et par conséquent, les pertes d'opportunités. Une situation qui devrait changer.

Nous croyons indispensable la création de formes de collaboration permanentes et effectives pour trouver les mécanismes qui apporterait des bénéfices visibles pour les différentes institutions. Dans ces cas, les principales aires dans lesquelles nous avons détecté la possibilité de progrès significatifs sont la communication, la gestion et la préparation de certains actes.

En ce qui concerne la communication, les institutions étudiées ont une certaine tendance à signaler, comme l'un des principaux problèmes qui doivent affronter, la méconnaissance des publics envers elles et la réticence à la visite. Étant donné que le fait de promouvoir des initiatives individuelles pourrait être considéré comme utopique (ou peu effectif) la solution la plus effective semble la communication conjointe entre événements. Pour ce qui concerne la gestion, certains services pourraient être fédérés entre les différents centres, spécialement dans des aires importantes, mais habituellement peu développées comme par exemple le mécénat, les relations extérieures ou les services éducatifs. Finalement, dans la préparation de certains actes, comme des conférences ou des expositions temporaires, qui ont des coûts élevés, il serait désirable une plus grande présence des coproductions entre centres : soit des villes différentes (le même événement serait itinérant) soit dans la même ville (addition d'efforts pour organiser des actes divers sous une même thématique). C'est nonobstant dans cette dernière aire que nous avons observé le plus grand nombre de collaborations.

Naturellement, miser sur la collaboration supposerait que certains équipements renonceraient à une partie de son autonomie. Une situation qu'habituellement n'est pas facile d'obtenir. En plus, il faudrait articuler cette collaboration de façon à éviter la prolifération d'organismes de gestion qui pourrait faire perdre effectivité aux différents processus et servir, uniquement, à augmenter la bureaucratie. Cependant, les bénéfices qui pourraient s'obtenir en termes d'amélioration de l'image des villes seraient importants.

En ce qui concerne la **thématique**, deuxième aire dans laquelle les relations avec le territoire sont importantes, les responsables des politiques culturelles doivent prendre conscience que ses actions doivent tenir compte des particularités de chaque zone. Comme nous l'avons déjà souligné, essayer de se rassembler à d'autres territoires n'est pas le chemin. Même si la politique culturelle a un fort succès, l'original a tendance à surmonter la simple copie.

- Nous avons pu constater que dans beaucoup de cas la définition des politiques culturelles, ainsi que le pari thématique et communicatif des **différentes institutions ne prennent pas en compte la variabilité existante dans les villes**, mais elles se concentrent dans certains groupes excessivement homogènes et répétitifs : public scolaire et classes moyennes et aisées, avec des niveaux d'éducation élevés et de plus de cinquante ans. Cette situation a différentes répercussions.

D'abord, elle suppose, à niveau pratique, la renonce des institutions à influencer sur toute la population de la ville. C'est-à-dire, une partie importante des habitants des villes ne s'intéressera pas aux politiques culturelles de sa propre ville. Cet élément aura des répercussions en termes d'image de la ville, étant donné que l'image créée seulement aura des répercussions sur une partie de la population, pendant que la plupart de la population en restera à côté.

Une deuxième conséquence de cette politique sera la création et diffusion, à travers de la programmation culturelle, d'une image fragmentée de la ville. Il est peu habituel que la programmation des équipements ponctuels ou permanents ait en considération toute la ville. D'habitude, cette programmation a tendance à se concentrer dans un certain nombre d'aspects et d'espaces assez restreints. Cette situation suppose qu'une partie de la population ne voit pas dans la programmation culturelle le réflexe de sa propre ville, jusqu'au point où au lieu de renforcer l'image de la ville ils peuvent se créer des réticences. Le même processus se répète avec les visiteurs. Lors d'une visite à la ville ces personnes peuvent observer une réalité qui ne se conforme pas avec l'image préconçue, tout en générant une collision entre les deux images (préconçue et réelle) qui peut résulter nuisible pour l'image de la ville.

- Cette situation suppose qu'une partie importante des citoyens soit ne se sentent pas identifiés par la politique culturelle mise en place, soit se sentent rejetés par des actions éloignées de ses aires d'intérêt. Partant, il est nécessaire **miser sur des actions qui cherchent un équilibre entre le local et le visitant**. Ne pas associer sans aucune distinction local avec localiste, mais miser sur des thématiques innovantes, qui puissent être intéressantes par l'ensemble de la population, ainsi comme pour des possibles visiteurs, tout en les attirant vers la ville. Un objectif ambitieux, qui oblige les responsables des politiques culturelles à une profonde réflexion
- Au niveau de **résumé** sur la nécessité que les citoyens puissent influencer sur les politiques culturelles, nous pouvons pointer sur le fait que pour avoir le maximum de répercussions possibles, les politiques culturelles doivent essayer de trouver un double équilibre. D'abord, entre ce qui a été fait sur d'autres villes et ce qu'on veut faire dans son territoire et deuxièmement, entre une thématique d'intérêt local (à ne pas être confondue avec une thématique localiste) et un approche suffisamment innovateur pour être attractif pour les citoyens et les visiteurs.

Cependant, nous ne devons pas perdre de vue que les politiques culturelles ont tendance à avoir, pour elles mêmes, un rôle limité dans le conjoint de la ville. Partant, il sera essentiel de les inclure dans des actions coordonnées avec le plus grand nombre possible d'aires d'activité pour en garantir son effectivité. Lamentablement, en ce moment, ceci n'arrive que peu souvent, malgré le fait que le contact des diverses institutions culturelles avec les autres agents va en augment.

Finalement, il faut aussi envisager un élément assez souvent ignoré. Il ne faut pas voire les politiques culturelles comme le seul élément capable de solutionner les problèmes de la ville. Il y aura des actions culturelles qui ne connaîtront pas le succès et il faut être prêt pour l'échec, mais il ne faut pas que ces contretemps ponctuels limitent des actions les impacts desquelles sont, nécessairement, à long terme.

Partant, tout en compilant, nous pouvons considérer que les principaux éléments qu'il faudra retenir pour réussir le maximum des répercussions possibles dans le territoire sont les suivants :

- Agir tout en pensant dans l'ensemble du territoire, pas seulement dans certains espaces. Laisser à côté les actions répétées sur certaines aires spécifiques et encourager une action qui envisage toute la ville.
- Miser sur une politique culturelle qui surgisse, se produise et soit le reflexe du territoire. Penser les actions en clé de cohésion territoriale.
- Imaginer des actions qui comprennent diverses aires d'action et qui ne renoncent pas à sortir des murs des diverses institutions.
- Impliquer les agents locaux, publics et privés, dans les politiques culturelles.
- Encourager la participation des différentes aires de l'administration dans l'élaboration des politiques culturelles. Miser sur une politique culturelle au sens large, qui ne se limite pas à la simple administration de culture.
- Essayer d'avoir le maximum de soutiens politiques et institutionnels, tout en évitant que ces consensus se traduisent par une excessive dispersion thématique. Établir des lignes et axes programmatiques qui priorisent et assurent la qualité de la programmation.
- Chercher l'équilibre entre tendances. Éviter créer une programmation excessivement fermée. Rester ouverts aux changements et propositions qui arrivent du milieu local.
- Réaliser des documents avec les objectifs marqués, tout en évitant son excessive prolifération. Chercher la participation des diverses institutions culturelles dans sa rédaction et diffusion.
- Fomenter la participation du secteur culturel dans des réseaux de collaboration effectifs et de longue durée.
- Réaliser certaines actions communicatives, de gestion et de préparation des événements, conjointement entre les diverses institutions culturelles.
- Chercher des thématiques locales qui riment intérêt pour la population avec innovation. L'objectif doit être, aussi, d'attirer des visiteurs de l'extérieur de la ville.

9.2.- CONDITIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE CULTURELLE DES VILLES

La transformation physique d'un espace, la rénovation des services existants, l'élimination de certaines formes de violence urbaine, le rejet des différences ou l'absence d'attentes dans un domaine, entre autres problèmes, ne peuvent pas être solutionnés par le seul biais de déclarations de bonnes intentions ou campagnes de marketing. Ils sont nécessaires des actions fortes pour affronter le changement d'un territoire. En ce sens, les politiques culturelles peuvent être un instrument idéal pour mettre en œuvre, en coordination avec d'autres initiatives, un tel changement.

Toutefois, pour que ces actions réussissent il est nécessaire une volonté d'adaptation au territoire. Chaque ville a sa propre originalité et pour respecter cette situation il faut être innovateur. Cela ne signifie pas tenter de créer en permanence des activités complètement innovantes. Là encore, nous soulignons qu'il est essentiel d'apprendre des expériences menées dans d'autres villes, mais pas pour les copier, mais pour les adapter. Il faut être prudents et éviter que la tendance à promouvoir la singularité des différentes villes n'implique, paradoxalement, l'homogénéisation et la standardisation de l'offre des villes.

- Un premier élément à envisager c'est la **typologie d'action** sur laquelle veut parier une certaine ville. Ils existent des multiples initiatives. Dans cette recherche nous nous sommes centrés principalement sur deux d'entre elles : les événements et les installations permanentes. Nous avons considéré que c'étaient les initiatives qui avaient une présence plus importante sur le territoire, ainsi que ceux qui pouvait générer un plus grand impact.

En général, nous avons vu comment, en proportion aux investissements et aux frais généraux réalisés, dans les villes étudiées l'impact des institutions permanentes est généralement plus important que celui des événements ponctuels. Cette affirmation est particulièrement valable à moyen et à long terme. À court terme, l'impact des événements ponctuels a tendance à être plus élevé.

La disparition de l'ensemble de la structure organisatrice d'une célébration juste après la clôture d'un grand événement ou exposition temporaire suppose, pour pas mal de villes, perdre le savoir-faire accumulé dans les étapes de préparation et d'exécution, et par conséquent, l'impossibilité de capitaliser les investissements réalisés. La continuité d'un petit noyau, lié à l'événement, pourrait être un élément qui contribuerait à capitaliser les investissements. Un fait que nous n'avons observé que très rarement.

- Cet aspect est particulièrement pertinent dans le domaine de la **planification de l'utilisation de l'héritage** des événements. Dans le domaine des actifs immatériels, après la finalisation de l'événement, l'image, les sentiments favorables, le prestige, ou

les connaissances acquises ont tendance à être laissés à côté et il est habituel que dans la plupart des cas les villes ratent la possibilité de réutiliser ces éléments au profit de son image.

Il en va de même dans le cas des éléments matériels. Il est vrai que ce domaine s'est développé favorablement au cours des dernières années, mais il reste encore du chemin à parcourir. Ils sont plusieurs les événements ponctuels qui prévoient des applications génériques pour les nouveaux équipements créés, sans se soucier des possibilités réelles de les mettre en place. Ils se prévoient des fonctions culturelles, sportives ou de loisir sans évaluer s'il existe une demande suffisante pour développer ces nouveaux espaces de manière socialement et économiquement rentable.

- En outre, l'événement ponctuel s'effectue habituellement sans tenir compte de la population locale. Il est vrai que chaque fois il y a un plus grand nombre de canaux de dialogue entre les institutions et les citoyens, mais les décisions dans lesquelles le public peut intervenir directement et effectivement sont, généralement, limitées. Entre les causes de cette situation il y a les courts délais de temps duquel disposent les villes pour préparer l'événement et le fait que souvent il existe une obligation légale de s'adapter à des paramètres fixés à l'avance. Malgré ces conditions, si l'on veut aspirer à faire que les grands événements forment partie des changements sociaux des villes il est essentiel de connaître les points de vue des populations locales tout au long des différentes étapes. Seulement avec ces mesures on peut s'attendre à un impact positif des différentes institutions sur l'ensemble de la population.

Nous avons remarqué comme, assez souvent, les conventions de collaboration, quand elles existent, ont tendance à être seulement des déclarations de bonnes intentions ou tout simplement des actes de protocole qui tendent à devenir inutiles. La comparaison entre les institutions permanentes et temporaires que nous avons développé tout au long de cette recherche nous montre comment, dans ce domaine, l'expérience des installations permanentes, malgré rester loin d'être parfaite, elle est beaucoup plus bénéfique en termes de retours d'image, de formation des personnes, d'entretien du patrimoine ou même de création de richesses que dans les événements ponctuels.

- En ce qui concerne la programmation, nous avons remarqué que les différents événements ponctuels étudiés ont tendance à une surreprésentation de l'offre. Les institutions veulent une programmation spectaculaires et prolonger sa présence dans le temps et dans les médias. Ceci, cependant, peut comporter une diminution de la cohérence du programme. En ce sens, les événements étudiés qui ont eu le plus de succès ont été ceux qui ont opté pour réaliser peu d'actes, mais en cherchant son uniformité. Cela signifie, assez souvent, apprendre à dire non à certains projets : créer mécontentements dans certains secteurs pour garder la logique et la cohérence du projet. Un fait qui, souvent, personne n'a pas le courage de le faire. Une situation qui génère des événements excessivement flous.

Par conséquent, à la vue de cette situation et malgré l'indéniable succès qui ont certains événements, la question formulée c'est en quelle mesure les enjeux de certaines villes pour des tels événements ne sont pas l'expression de l'incapacité de ces mêmes villes pour créer un projet propre à longue durée. Cela ne change rien au fait qu'un événement ponctuel puisse être à la base d'une politique à long terme, bien que cette situation est inhabituelle.

- De même, reste en suspens la question de la **coordination entre les événements et les installations permanentes**. Leurs périodes de planification de la programmation sont différents : de deux à quatre ans d'avance pour les installations permanentes et d'environ un an pour les événements ponctuels. Une situation qu'entrave les voies de dialogue. En conséquence, difficilement un événement ponctuel trouvera un moyen de faire une programmation qui produise des synergies avec les institutions permanentes. La situation pourrait changer si les événements ponctuels prenaient comme point de départ un travail visant à coordonner les efforts avec les institutions permanentes. Une situation que, malheureusement, nous n'avons pas constatée dans aucune des villes étudiées.

Il faut préciser, toutefois, que l'engagement d'une ville pour une installation permanente ne présuppose pas assumer, au moins automatiquement, l'existence d'une stratégie à long terme. Les défis d'une politique culturelle effective vont au-delà de la simple inauguration. Pour atteindre les objectifs en termes de visibilité de la ville il est nécessaire une programmation attrayante, un effort continu de communication, une approche ambitieuse en termes d'accessibilité et l'obligation, entre d'autres, de prévoir les activités de loisir qui vont s'offrir aux visiteurs.

- La complexité de ces actions dépendra, en grande partie, de l'**emplacement** sur lequel se situe l'institution. Contrairement aux événements ponctuels, qui peuvent avoir de multiples sites, les installations permanentes ont habituellement un seul siège, très difficile à changer. Cela oblige à calculer avec beaucoup de soin cet emplacement.

La solution la plus simple est de miser sur des emplacements centraux, où ils existent des garanties pour un impact significatif, au moins en termes d'image (la plupart des infrastructures complémentaires, nécessaires pour développer les équipements, y sont déjà existant). Nous avons observé comme la plupart des institutions propriété de l'État ou d'entités privées avaient tendance à choisir cet espace. Cependant, l'emplacement dans une zone centrale a tendance à supposer, généralement, bénéfices plus faibles pour la ville (entendue comme un ensemble), car il ne fait qu'ajouter une nouvelle offre dans un contexte déjà bien desservi. En revanche, l'implantation dans une région périphérique, emplacement généralement élu par les institutions municipales, est plus difficile à gérer, mais il offre un effet multiplicateur important, qui peut se révéler primordial pour des espaces où, habituellement, les initiatives publiques y sont peu représentées.

En dépit de la diversité observée, la plupart des nouvelles actions entreprises dans les onze villes étudiées ont représenté un faible risque pour les entités promotrices, car elles ont misé sur ce qui était sûr : emplacement central, peu d'innovation dans les contenus de l'exposition, thématiques habituelles ou soutien financier important sont quelques unes des caractéristiques les plus habituelles. Il y a peu de villes qui aient opté pour des actions clairement novatrices en termes d'emplacement, de contenu, de thématique ou de financement. Ce manque d'originalité a comme conséquence une réduction des bénéfices que l'institution apporte à la ville

Trop souvent, les nouvelles installations s'installent excessivement sur le passé. L'idée d'équipement basé uniquement sur une collection artistique a été dépassée. Les nouvelles institutions doivent être dynamiques, avoir en considération son milieu et essayer d'interagir avec lui. Des missions qui, peu à peu, sont en train de se convertir en réalité.

Ces dernières décennies, la plupart des villes, y compris toutes les étudiées, ont créé des nouvelles installations culturelles. Une situation qu'a entraînée d'importants changements d'attitude qui ont permis d'avancer sur des actions innovantes. Certaines administrations municipales, comme Barcelone, Gênes et Lille, ont été les pionnières dans ce domaine, bien que généralement avec des actions timides. À cet égard, il faut faire le pas définitif pour développer, dans les zones périphériques, des actions comparables à celles qui ont été développées dans les centres ville.

- Au niveau de **visibilité et d'image**, nous devons distinguer deux types de campagnes : celles dirigées à promouvoir la création d'une institution et celles qui visent à promouvoir ses activités habituelles. Les deux typologies sont nécessaires pour réussir l'intégration des institutions culturelles dans les dynamiques des villes et par conséquent, pour y générer des bénéfices. Il est de même pour ce qui concerne le public visé, qui doit être le plus large possible. En ce sens, les traditionnelles campagnes promotionnelles, basées exclusivement sur la publicité et dirigées à un unique type de public, devrait réduire son rôle actuel presque omniprésent.

En outre, il serait intéressant de promouvoir la création d'une nouvelle institution, événement ou activité ponctuelle avant sa construction. Le traditionnel silence qui entoure la création d'un établissement, seulement brisé au moment de l'ouverture (lorsque la possibilité de réaliser des changements dans les projets sont extrêmement limités) devraient disparaître. Seulement avec une diffusion large on peut s'atteindre à ce que le territoire anticipe l'inauguration et préparé des stratégies qui aident au succès de l'institution. Autrement, il existe le risque que des initiatives ambitieuses, parfaitement conçues et réalisées, se déroulent dans des espaces sans services complémentaires dirigés aux visiteurs. Un élément qui est indispensables pour générer un effet multiplicateur qui soit avantageux pour la ville.

- Un autre problème, que les institutions se posent assez rarement, c'est celui des **ressources humaines**. L'existence de personnel qualifié pour gérer les différentes institutions n'est pas un thème de débat. Dans la plupart des cas, les responsables des institutions ont appris leur métier tout en travaillant dans leurs propres centres. Cette situation génère que dans des contextes à forte augmentation du nombre d'institutions, le personnel préparé soit rare. De même, la structure actuelle de création de professionnels peut conduire au manque de cadres jeunes ou avec des nouvelles idées. Une situation qui devrait être évitée avec l'intégration progressive, dans la mesure du possible, de nouveaux employés à la gestion des institutions. Une autre possible façon d'atteindre ces objectifs serait les échanges de professionnels entre les institutions.
- En ce qui concerne les **ressources financières**, nous avons constaté qu'en général les différentes institutions ont tendance à dépendre, dans une large mesure, des budgets publics. Une situation qui ne génère pas d'inquiétudes en vue à une possible disparition de ces fonds. Cette situation peut être lue en clé positive, car elle donne de la sécurité aux institutions pour entreprendre des actions au long terme, mais nous avons également observé que cette situation se traduisait par une certaine renonce, par la part des institutions, à attirer des fonds privés qui pourraient être utiles pour augmenter le volume d'activités et, par conséquent, l'impact des institutions dans les différentes villes.

La situation, cependant, n'est pas si facile. Il est vraie que les démarches administratives peuvent souvent décourager la collecte de fonds privés. Nous avons identifié un certain nombre d'institutions qui déplorent le manque de souplesse des conventions de collaboration entre public et privé. Une situation qui devrait changer, car tout semble indiquer qu'avec l'existence de mécanismes plus souples les possibilités des institutions culturelles pour attirer des ressources du secteur privé auraient beaucoup plus de succès.

Nous avons également observé un énorme manque de souplesse dans la gestion des budgets. Une situation qu'empêche la recherche de nouvelles sources de financement et que, par conséquent, devient un problème pour réussir à ce que les institutions culturelles réalisent des actions pour attirer les gens.

Malgré les limitations administratives, les institutions culturelles, elles aussi, ont sa part de responsabilité dans cette situation. Une démonstration de ce fait c'est que tout au long de la recherche a été presque impossible d'obtenir des données relatives aux budgets, notamment des centres publiques (à l'exception des institutions françaises). Une situation qui se retourne contre les institutions elles-mêmes. Tout d'abord, cette situation empêche la diffusion des budgets, ce qui se traduit par l'ignorance des effets qui peuvent être créés. Une situation qui peut freiner les investissements des agents privés.

Deuxièmement, cette situation contribue également à créer de la méfiance envers les institutions culturelles, qui n'ont pas de motifs pour cacher leurs comptes. Il est vrai que très souvent il existe une certaine méfiance à répandre les budgets publics, de crainte de les voir qualifiés de gaspillage peu justifié. Néanmoins, si l'on surmontait ces réticences initiales, la transparence dans le budget pourrait aider à justifier des investissements, publics et privés, plus importants que par le présent. Une situation qui permettrait de renforcer le rôle des politiques culturelles dans les politiques de plusieurs villes.

Enfin, nous devons également souligner que les ressources générées par les institutions étudiées elles mêmes sont généralement rares, malgré que dans les plus importantes il existe une préoccupation croissante pour en augmenter le montant et les origines. Une situation qui peut être considérée comme bonne, à condition de ne pas servir de prétexte pour réduire les fonds publics qui sont alloués à ces mêmes institutions. En fait, nous avons observé que l'investissement privé sert souvent à compléter l'habituelle absence de revenus publics pour des investissements extraordinaires (renouvellements d'espaces emblématiques, achats ou grandes expositions temporaires). Une pénurie habituelle dans de nombreuses institutions, en particulier les permanentes. L'utilisation de fonds privés est possible parce qu'ils sont habituellement affectés aux activités les plus faciles à communiquer, ce qui leur donne des retombées importantes en termes d'image.

- On n'a pas constaté des problèmes que dans l'évaluation des rendements économiques. En général, l'évaluation des impacts des différentes institutions est un domaine où les besoins d'amélioration sont très nécessaires. **La plupart des institutions culturelles n'ont pas d'outils précis d'évaluation** qui puissent aider à la prise de décisions ou à connaître l'impact qu'une action spécifique génère.

Dans ce sens, il est très illustratif que seulement cinq des cinquante-sept équipements permanents étudiés disposaient des mécanismes nécessaires pour avoir une vision détaillée de son public et de l'image produite par l'institution. La situation est légèrement meilleure dans les cas des événements ponctuels où il existe une proportion plus élevée d'études, bien qu'elles soient habituellement moins approfondies et moins utilisées dans la gestion de l'événement.

En conséquence, les actions des différents services ont tendance à être purement intuitives, ou fondés sur l'expérience passée. Par exemple, aucune institution n'a ouvertement reconnu l'existence d'expositions temporaires finies en échec, seulement des possibles difficultés pour atteindre un certain public. Par conséquent, les expositions temporaires n'auraient pas d'échecs? Plutôt c'est le manque d'instruments d'évaluation qui empêche de fixer des objectifs et de savoir, donc, s'ils ont abouti sur un succès.

- Malgré ce fait, nous avons observé **une tendance à la prise de conscience de la nécessité d'un bon système d'évaluation**. Ils existent de nombreuses installations avec des instruments ponctuels d'évaluation, même s'ils restent beaucoup d'institutions qui ne savent pas grand-chose à propos de ses propres visiteurs (et pas seulement aux institutions les plus modestes). Plusieurs institutions ont exprimé leur volonté d'améliorer dans ce domaine, soit par l'implantation d'études de différents types, soit en améliorant les outils existants. Un fait qui nous invite à être optimistes, car connaître le public c'est essentiel pour savoir qu'est-ce qu'on peut lui offrir et comment la ville peut se bénéficier des diverses politiques culturelles.

Elles sont plusieurs les raisons qui portent à cette manque d'études sur le public des équipements culturels. Nous avons remarqué que, généralement, il ne s'agit pas d'insuffisances méthodologiques, malgré la nécessité de quelques améliorations dans certains aspects comme la mise en place d'indicateurs quantitatifs des aspects immatériels (tels que la démocratisation de la culture ou la capacité des institutions culturelles à influencer sur l'image des villes), la façon d'adapter les différentes méthodes aux spécificités des institutions ou les méthodologies utilisées pour réaliser les projections de visiteurs sur des institutions futures. Malgré cela, il existe un bon nombre d'outils testés avec succès. Par conséquent, le problème actuel réside principalement dans la mise en œuvre des évaluations.

- **Le principal obstacle pour étudier les publics sont les contraintes budgétaires**, ce qui entraîne un manque de ressources et de personnel spécialisé pour planifier, mettre en œuvre et réaliser les recherches. Une situation qui reflète, tout simplement, le manque d'intérêt pour ce domaine de la part des directeurs des diverses institutions. Il n'existe, habituellement, un manque total de ressources économiques des institutions, mais un engagement pour prioriser d'autres actions.

Cette situation sert également à justifier les caractéristiques de la plupart des études que nous avons identifiées. La priorisation d'autres actions suppose que les évaluations soient limitées, généralement à des études ponctuels, très souvent auto-administrées par les visiteurs eux mêmes. Toutefois, le manque de périodisation et de représentativité de l'échantillon dans ces études implique l'absence de repères clairs. Un fait qui tend à transformer les enquêtes en simple illustrations d'un certain moment, sans leur donner la possibilité d'établir des tendances qui aident à la collecte des résultats et qui limitent son utilité comme outil pour montrer les effets que les institutions génèrent sur la ville.

- Également, il est normal que **le manque de budget consacré aux enquêtes** emmène à étudier tout simplement les visiteurs d'un établissement (études d'audience), tout en laissant à côté le reste de la population (études de participation). Cet engagement rend difficile l'obtention d'informations concernant l'ensemble de la population et crée des limites aux actions visant à élargir le public (mais ils n'ont pas de conséquences sur les

actions qui ont pour but de fidéliser le public déjà présent). En ce sens, le grand défi futur pour la majorité des installations n'est pas connaître les motivations de son public, aujourd'hui plus ou moins évalués, mais du non-public, tout en cherchant les mécanismes nécessaires pour les motiver à utiliser les institutions culturelles. Ceci c'est le seul moyen d'atteindre le maximum nombre de personnes et de renforcer le sentiment d'appartenance à la ville.

Dans cette même ligne, nous avons noté des omissions au niveau de l'évaluation des conditions existantes à l'extérieur des institutions. Non seulement il est important de connaître l'âge, le niveau d'études ou l'origine des visiteurs, mais aussi le temps libre duquel dispose le visitant ou le temps qu'il doit mettre pour accéder à l'institution. Des éléments, ces derniers, peu présents sur les différentes enquêtes étudiées, mais qui sont essentiels pour connaître le "coût" complet (en argent et de temps) d'une visite à une institution.

Toujours dans la même ligne, l'un des défis à intégrer dans les différentes études c'est celui de la compréhension du comportement des personnes jeunes, indispensable pour les attirer. Ces informations, qui ne sont pas très habituelles, sont essentielles pour les différentes institutions ; étant donné que par la fidélisation des jeunes viendront les publics du futur

Il faut aussi améliorer les études menées pour déterminer la réaction des visiteurs aux collections exposées. C'est-à-dire, contrôler si le message qu'on veut transmettre arrive réellement au destinataire ou passe inaperçu au cours de la visite. Seulement quatre des établissements étudiés avaient de telles études, essentiels pour améliorer la satisfaction du visiteur et pour avoir des instruments pour observer l'image produite par les institutions culturelles.

Enfin, au niveau de certains événements, il serait fondamental que les données présentées soient le plus honnêtes possibles. Trop souvent les grands événements ont tendance à considérer comme ses propres spectateurs des personnes que sans la célébration ponctuelle auraient également assisté à des activités comme, par exemple, des expositions temporaires ou les représentations de théâtre déjà habituelles dans la programmation de la ville et sans aucune relation avec l'événement ponctuel. Nous avons constaté aussi une certaine tendance à profiter des l'événement en plein air, gratuits, pour faire augmenter le nombre de participants. Cette absence de rigueur des statistiques suppose le manque de crédibilité pour l'événement, au même temps qu'implique l'invalidation de ce critère quantitatif comme élément pour évaluer les impacts des événements dans les villes.

- Par conséquent, comme **résumé** de cette section, on peut supposer que si l'on aspire à réussir la transformation des politiques culturelles en bénéfiques importants pour les villes il faudra changer quelques situations actuelles. D'abord, il faut mettre fin aux

politiques uniquement pensées en clé culturelle pour aborder la recherche d'avantages culturels pour l'ensemble de la ville. Deuxièmement, il faudra abandonner aussi l'idée d'investissement uniquement financier pour chercher des bénéfices plus larges. La clé, donc, réside dans l'élargissement de l'aire d'influence des institutions culturelles vers des nouveaux domaines d'activités.

Les institutions culturelles doivent devenir, progressivement, des acteurs capables de générer des avantages tangibles et intangibles dans le milieu où ils se trouvent. Elles doivent aspirer à agglutiner la population locale, tout en restant des éléments de marque capables de projeter une image positive.

Par conséquent, l'objectif des équipements culturels de la ville devrait être essayer de trouver les méthodes nécessaires pour se faire place dans un contexte marqué par une forte concurrence. Les possibles avantages compétitifs ne viendront pas de l'existence de certains éléments, mais de la capacité des institutions à mobiliser, organiser et développer des interventions susceptibles d'avoir des effets intersectoriels.

Les politiques culturelles doivent être pensées sur la base des différentes fonctions présentées sur le territoire. Il ne suffit pas de rechercher une amélioration sur certaines sphères ; il faut agir sur le plus grand nombre de domaines possible. Ainsi, les principaux éléments à retenir pour développer une politique culturelle favorable à l'image de la ville sont les suivantes :

- Miser sur des actions innovantes, d'autant par la forme que par le contenu.
- Créer des politiques culturelles ambitieuses, avec des actions capables d'agrouper les aspects sociaux et économiques, sans faire que la culture soit reléguée à un deuxième plan.
- Développer actions décentralisées sur tout le territoire
- Planifier, effectivement, les politiques, tout en pensant à long terme, soit avec les événements ponctuels, soit avec les équipements permanents. Éviter les références excessivement génériques sur les utilisations prévues pour le futur.
- Convertir la connaissance des visiteurs en une priorité.
- Baser les décisions les plus stratégiques des institutions culturelles sur des indicateurs obtenus de façon rigoureuse, non seulement sur la propre expérience subjective.
- Conditionner les actions au fait qu'elles soient adaptées aux caractéristiques de la ville, tout en cherchant la complicité avec d'autres domaines d'action (urbanisme, éducation, sécurité ou transport, pour ne citer que quelques exemples). Inviter les responsables culturels à participer dans ces autres domaines.
- Créer des actions conjointes avec les diverses administrations et la société civile. Dans certains cas, céder l'initiative à la société civile.

- Penser les actions culturelles comme une partie de la stratégie globale de développement de la ville.
- Élaborer des projets communs entre les services culturels et les autres services.

9.3.- NOUVEAUX DÉFIS DES POLITIQUES CULTURELLES DANS LE CADRE DE LA VILLE

La plupart des politiques culturelles qui développent les villes ont tendance à être peu connues par la population à laquelle, en principe, elles se dirigent. Cependant, seulement si les gens connaissent ces actions elles pourront atteindre un impact positif en termes d'image de ville. Pour cette raison, il faut bien planifier les différentes activités.

L'image de la ville, et par extension celle que transmettent les institutions culturelles, c'est une création complexe, qui est basée sur plusieurs éléments pour permettre une lecture unitaire de l'ensemble. Partant, sans une planification minutieuse, très difficilement cette image pourra réussir.

Pour parvenir à un impact positif il faudra prendre en considération plusieurs facteurs : avoir les moyens adéquats, disposer de la conviction des directions des centres, penser des actions à long terme ou coordonner ces actions avec d'autres institutions culturelles, les gouvernements et la société civile. Sans ces éléments, la programmation des institutions culturelles ne servira qu'à attirer un nombre limité de visiteurs potentiels qui ne représenteront pas l'ensemble de la population. Une situation qui va se traduire, à niveau de la ville, par des implications en termes économiques, sociaux et d'image superficielles. Toutefois, la contribution des politiques culturelles à l'image positive d'une ville n'est pas facile.

- Pour développer pleinement leurs capacités **les politiques culturelles doivent s'aider des campagnes d'image**. Elles sont un outil essentiel pour attirer les nouveaux publics, pour justifier l'investissement, pour contribuer à la cohésion sociale et pour aider à attirer des nouveaux financements. En fait, avec des différents degrés d'efficacité, la plupart des institutions permanentes et tous les événements étudiés mènent des campagnes d'image.

Néanmoins, actuellement il est peu probable que les politiques culturelles soient l'élément qui définisse l'image de la ville. Pour changer cette situation il faudra que les politiques culturelles prennent en considération un nombre plus large d'éléments, aujourd'hui secondaire, comme le produit, les droits d'entrée, les facilités d'accès, la promotion, la publicité ou la *publicity*.

- Dans ce sens, un premier élément qu'il faudrait changer, et que nous avons constaté dans beaucoup d'institutions, c'est que **c'est le public qui doit toujours s'adapter à la programmation, et non pas les institutions qui offrent des produits qui répondent aux attentes du public**. Cela est particulièrement grave étant donné que le produit c'est, a priori, l'outil principal pour attirer et fidéliser les publics.

Pour créer une bonne communication il est fondamental d'avoir un bon produit. Ce fait, qui peut sembler évident, est très souvent négligé. Le problème ne réside pas dans la création du produit (nous n'entrerons pas à évaluer la qualité artistique des différentes propositions, qu'on va accepter comme bonnes). La racine du problème vient du fait que les institutions ne connaissent ni son public, ni leurs intérêts et elles ont une certaine tendance à planifier sur la base de ses propres critères. Se produit, ainsi, une excessive orientation des équipements et, en conséquence, de sa communication sur le produit (ce qui est offert), ce qui entraîne peu d'attention aux demandes du « marché », c'est-à-dire ce que le public désire.

- Un deuxième élément avec d'influence sur le produit, auquel on devrait donner une plus grande attention, c'est l'**excessive tendance à répéter les expériences**, avec la perte progressive de l'efficacité que cela entraîne en termes d'image. L'un des plus grands exemples de ce type d'actions est la cession d'œuvres d'art, de plus en plus habituelle. Les musées y peuvent gagner une plus grande visibilité à l'étranger, au même temps qu'ils s'offrent la possibilité de participer à des futurs échanges. Néanmoins, ils y perdent en termes d'originalité, car si les œuvres d'art voyagent la visite au musée prêteur, et par conséquent à la ville qui l'héberge, devient accessoire.

Cela ne signifie pas que les musées doivent renoncer à la cession de certaines œuvres, mais il serait nécessaire de rationaliser le calendrier de certains événements. La succession de «la plus complète des rétrospectives », des « expositions événement » ou des « événements extraordinaires » à atteint un tel rythme que l'extraordinaire devient quotidien jusqu'au point que ces événements perdent une partie de son efficacité. Bien sûr, nous ne pouvons pas nous attendre à une limitation des activités d'un établissement sous le prétexte que son activité est excessive, mais l'on peut souhaiter une certaine coordination pour éviter les répétitions et chevauchements. De même, les institutions peuvent travailler aussi pour fidéliser les publics sur la base des activités habituelles et éviter un recours excessif aux grands événements. Alors seulement, les activités ponctuelles pourront attirer des volumes importants de population, locale et étrangère, et avoir des répercussions importantes pour la ville qui les héberge.

- **L'engagement pour la fidélisation des publics devrait être une priorité** dans les politiques culturelles. Un public fidèle, plus ou moins large, est la base qui permet d'innover. D'autant plus fidèle qui soit le public de base, plus risquée peut être la

programmation mise en place (au niveau thématique, formel ou de typologies de public). Par conséquent, grâce à un public fidèle, les institutions pourront élargir ses répercussions sur la ville.

Malheureusement, nous avons constaté que la politique de fidélisation a une certaine tendance à être faible, presque limitée à l'existence d'associations d'amis gérées par des bénévoles. Seules les grandes installations nationales françaises étudiées et quelques autres équipements ponctuels ont d'autres instruments de fidélisation, comme les abonnements, qui obtiennent des bons résultats grâce à des fortes campagnes de promotion et aux avantages que l'on obtient.

Très souvent, en particulier dans les centres non français étudiés, les institutions ont tendance à considérer que la fidélité du public viendra par la seule qualité des activités prévues et, par conséquent, on voit la qualité come un élément suffisant pour que les gens s'y intéressent. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la qualité du produit est essentielle pour attirer, mais on ne peut pas compter uniquement sur cet aspect. Il faut envisager des actions actives au niveau de la promotion pour fidéliser le public. Autrement, il existe le risque de délaissier un nombre important de visiteurs potentiels et, par conséquent, de diminuer le possible effet multiplicateur pour la ville.

- Un autre élément que les institutions culturelles doivent rappeler c'est que **pour fidéliser le public il faut connaître le coût (monétaire et non monétaire) qui suppose une visite**. Sans cette information, la communication perd son efficacité, car elle ne tient pas compte des particularités des visiteurs. Il est donc essentiel d'analyser le coût des billets d'entrée, mais aussi l'effort que les visiteurs doivent faire pour atteindre l'institution (accessibilité), pour expliquer à ses proches l'expérience et pour recueillir des informations avant la visite (diffusion). Tous ces éléments font partie de la communication des équipements et, en tant que tels, ils doivent être observés.
- En ce qui concerne le coût des droits d'entrée **il faudra chercher un équilibre entre les revenus propres et les limitations à la visite que le prix exerce sur les visiteurs**. Toutefois, nous avons noté une presque totale absence d'instruments et, souvent, de débat sur la façon de fixer le prix. Ceci suppose une importante barrière pour pouvoir créer des politiques qui favorisent l'accès aux institutions culturelles.

En général, les possibilités tarifaires qui existent sont trois : le paiement permanent, la gratuité permanente et la gratuité partielle. Il est aussi possible que dans les installations saturées, le prix d'entrée s'utilise pour décourager la visite. Une situation si rare qu'elle ne produit pas de critiques, de sorte que nous n'allons pas la prendre en considération.

À partir de l'analyse des institutions étudiées, nous nous réaffirmons sur le fait que **la gratuité partielle est la mesure qu'offre un meilleur équilibre entre l'attraction des**

nouveaux publics et les coûts pour l'équipement. L'expérience de plusieurs des institutions étudiées nous montre que les mesures exceptionnelles, telles que la gratuité ponctuelle (pas celle permanente), parviennent à attirer, si elles sont largement promotionnées, des publics assez inhabituels sur les équipements culturels.

Par conséquent, **la politique tarifaire peut aider à atteindre les objectifs des institutions culturelles** : elle génère des revenus supplémentaires qui permettent la réalisation de nouvelles actions et elle représente un élément important pour attirer vers les institutions un grand nombre de publics. Une situation qui aide à intégrer les institutions dans les villes et à renforcer ces deux images. Malheureusement, comme nous l'avons souvent pu observer, il est habituel que le choix pour l'une des trois options tarifaires soit la conséquence d'une décision politique, pas technique. Un point questionnable, car on perd un outil très important de la politique des publics pour le transformer en un thème uniquement budgétaire.

- Un deuxième domaine important pour mesurer le coût de la visite à une institution culturelle est l'**accessibilité**. Dans ce domaine, les actions qui peuvent être envisagées sont variées : faciliter le transport, améliorer les alentours pour les adapter aux visites de certains collectifs (personnes âgées ou handicapées), adapter les heures d'ouverture des institutions aux demandes du public ou étudier en profondeur quel est le meilleur jour pour les fermetures hebdomadaires (si inévitables).

Nous avons remarqué comment **certaines des institutions interrogées considèrent cette question en dehors de leurs responsabilités**. Rien de plus éloigné de la réalité. Faciliter l'accès à certaines installations, en particulier à celles les plus périphériques, peut être un élément clé pour parvenir à une amélioration de son attractivité. Cette affirmation peut s'appliquer aussi au niveau de la ville. Ainsi, par exemple, la décision d'un monument d'avoir sa fermeture hebdomadaire le lundi pourrait dissuader les touristes de prolonger leur visite à une ville, avec l'impact économique que ce fait génère. Il serait donc souhaitable une plus grande prise de conscience de l'importance de cet aspect afin d'améliorer l'impact que les institutions culturelles ont sur la ville.

- Un troisième élément qu'influence sur le coût de la visite c'est **la difficulté d'une personne pour justifier sa visite à une institution culturelle**. C'est-à-dire, les barrières éducatives, culturelles ou traditionnelles, parmi d'autres, qui existent entre le visiteur et son cercle le plus proche. Dans la communication des institutions culturelles on ne peut pas prendre comme référence que les seuls visiteurs. On doit penser, aussi, à tous ceux qui ne vont pas visiter les institutions, mais qu'ils peuvent influencer sur les possibles visiteurs qui pourraient y aller.

Les instruments pour agir sur ces facteurs sont en essence de deux types. En premier lieu, à caractère éducatif, visant à encourager la compréhension des initiatives des

institutions et à démontrer la "normalité" de la visite. En deuxième lieu, à caractère plus thématique, en approchant les activités aux intérêts de la population. L'idéal serait trouver un équilibre entre les deux propositions, bien que la plupart des établissements ont tendance à mettre l'accent sur la première option. Une situation qui finit pour limiter les impacts des institutions culturelles.

- Enfin, le quatrième et dernier aspect en rapport avec le coût de la visite à une institution culturelle c'est celui liée aux **difficultés que trouve un potentiel visiteur pour s'informer de l'offre culturelle**. Cela a des conséquences directes avec la façon comment les institutions répandent son offre. Dans ce groupe, les stratégies sont diverses : publication de matériel promotionnel, annonces dans les différents médias, présence dans la rue, édition de magazines ou relations publiques.

Ces campagnes ont de différents degrés d'impact. Entre le public le plus proche elles ont tendance à générer une amélioration de l'orgueil envers sa ville. Toutefois, au delà du niveau local, la capacité de la majorité des institutions pour se faire connaître est extrêmement limitée. Seulement en cas de célébrations réellement exceptionnelles et ambitieuses il peut exister, en particulier grâce aux efforts déployés par les médias, une large diffusion des activités culturelles qui peut améliorer l'image de la ville.

La conséquence directe c'est que **l'image touristique est devenue l'image de référence pour les institutions et, par extension, pour la ville**. Nous avons remarqué le fait qu'habituellement l'image touristique c'est la seule image qui projettent, en dehors de sa région, les différentes villes. Toutefois, l'image touristique c'est une image qui vise, en particulier, les touristes et qui a été développée, en général, par des entreprises privées. En outre, d'habitude l'image transmise c'est une image stéréotypée, laquelle prend uniquement en considération certains aspects de la ville et, par conséquence, bien qu'elle puisse aider à attirer des touristes ou à générer des bénéfices économiques ponctuels, elle est habituellement presque ignorée par les citoyens.

- Pour atteindre le maximum d'avantages **il faut une coordination efficace entre les différentes institutions**, ce qu'actuellement n'est pas le cas. Il faut que les différentes institutions laissent de penser ses initiatives en termes de sa propre politique pour consacrer, au moins une partie de leurs activités, à des actions qui puissent bénéficier toute la ville.

Il y a des stratégies qui permettent, à un coût raisonnable, d'obtenir un impact significatif en termes d'image. Néanmoins, nous avons constaté que l'augmentation du nombre d'événements culturels des dernières années s'est traduite par une plus grande concurrence. Cette situation a contribué à stimuler certaines activités, en particulier les nouvelles formes de partenariat. Ces actions sont, souvent, très timides,

malgré offrir des bons résultats. Partant nous devons encourager les institutions à collaborer entre elles.

- Malheureusement, nous avons également remarqué que souvent **la communication se fait uniquement par le biais des médias ; bien que ces moyens sont nécessaires, ils ne sont pas ni indispensables ni uniques**. Ils aident à une diffusion importante, mais ils ne sont pas universels. Si les institutions misent sur la communication par le biais de ces médias, spécialement si elles communiquent uniquement une certaine offre (par exemple les expositions temporaires), il y aura une partie importante du public qui ne recevra pas le message. Donc, encore une fois, les institutions vont laisser passer la possibilité que les politiques culturelles agissent comme un élément de cohésion dans l'ensemble de la ville pour passer à se transformer en un simple élément dirigé vers le seul public potentiel.

Cela nous amène à souligner que **l'amélioration de certains aspects de la communication des institutions culturelles c'est l'un des domaines dans lesquels il reste plus de chemin à parcourir**. Dans la presque totalité des établissements étudiés, il n'existe pas de données contrastées pour évaluer quels sont les impacts générés par la communication ou quelles sont les actions qui conduisent à des plus grandes répercussions. En conséquence, une nouvelle fois, le manque d'instruments d'évaluation entrave le succès et l'efficacité des actions. Il peut se donner le cas que des actions qui ont eu un important écho n'aient pas servi à propager le message que l'on désirait. Il peut être le cas aussi que les médias continuent à diffuser une image, même lorsque l'état de l'équipement, événement ou ville à changé, en agissant, ainsi, comme un contrepoids à ces changements.

- Malgré ces dangers, **la tendance observée dans l'ensemble de la recherche nous rend optimistes**. Tout d'abord, il existe un souci évident de la majorité d'institutions, en particulier celles françaises, pour attirer de nouveaux publics. Cela se traduit par un engagement clair pour des nouvelles activités, ainsi que par le renouvellement des institutions culturelles elles mêmes. De même, nous avons observé une amélioration progressive et une professionnalisation de la communication des institutions, qui se traduit, dans certains établissements, par des activités innovantes. Nous avons remarqué aussi une certaine préoccupation pour faciliter l'accès aux différents centres, notamment à Turin, et dans une moindre mesure, à Barcelone. Enfin, nous avons également observé une volonté d'adapter la situation juridique des institutions permanentes, pour leur donner un plus grand degré d'autonomie. Une situation, celle dernière, habituelle dans toutes les villes étudiées, à l'exception des françaises, qu'avaient déjà fait ce changement au cours des dernières décennies. Une série de situations qui nous offrent une vision optimiste sur la possibilité que les politiques culturelles s'intègrent plus étroitement à la gestion de la ville, tout y en générant des profits plus larges.

- Toutefois, malgré ces améliorations, **certains problèmes demeurent en attente de solution**. Le premier c'est que le plus souvent les campagnes d'image sont trop orientées vers le produit (ce qui est prévu) et moins axées sur le marché (ce que le public demande). Une plus grande orientation vers le marché permettrait une plus grande diffusion des activités avec, par tant, des bénéfices en termes de captation de nouveaux publics et d'amélioration de l'image.

Quelques fois seulement les institutions sont conscientes qu'elles ne sont pas les seules à segmenter sa communication. Les publics segmentent aussi les institutions en fonction de sa communication et de ses propres intérêts. Un pari communicatif peut engendrer, dans certains secteurs, le manque d'intérêt ou même le rejet. Un fait qui devrait être évité avec un plus grand intérêt pour connaître le public (réel et potentiel).

Il reste aussi à faire un long chemin avant de **réussir à une coordination efficace des différents acteurs impliqués dans les politiques culturelles**, en particulier sur le secteur public. En fait, la recherche a montré que les relations entre les différents agents culturels sont inhabituelles, peu stables et normalement obligées par d'autres organismes. Ces observations sont particulièrement valables au niveau international (en particulier pour les événements), où nous avons constaté que les relations ont tendance à être ponctuelles ou protocolaires et avec des résultats peu visibles. Cela suppose laisser échapper un excellent outil pour la diffusion à la fois des institutions culturelles et des villes qui les accueillent.

Enfin, nous ne devons pas oublier que **la communication est seulement un aspect de la culture**. Les institutions culturelles doivent surmonter cette vision, encore trop habituelle dans les cas étudiés, ce qui porte à croire que tous les problèmes peuvent être solutionnés avec la communication.

- Comme nous l'avons observé, **pour avoir du succès il est essentiel que les installations et les événements culturels misent sur plusieurs fronts**, souvent apparemment dispersés et peu visibles. Seulement ainsi les institutions culturelles pourront contribuer, en même temps, à améliorer son intégration au territoire et à augmenter l'intérêt du public pour les villes où elles s'implantent. Une politique culturelle large crée des sentiments positifs, qui apportent des avantages significatifs, à la fois aux propres résidents, en termes de satisfaction pour les collections, et aux étrangers, en leur permettant une meilleure évaluation de la richesse de la ville qui les accueille.

En ce sens, la meilleure solution c'est que chaque institution mise, plutôt que pour des voies déjà exploitées, pour trouver un équilibre entre deux points. D'une part, avec les voies déjà expérimentées dans son contexte d'implantation, afin d'assurer que les erreurs du passé ne soient pas répétées et qu'il existe une certaine garantie d'insertion

de ces actions au contexte préexistant. D'autre part, avec des initiatives innovantes, adaptées aux caractéristiques spécifiques de la région et qui servent, au même temps, à différencier les diverses initiatives les unes des autres. C'est alors seulement que les institutions pourront avoir d'importants bénéfices : d'abord pour l'institution elle-même, grâce à l'amélioration de son image, mais aussi pour le territoire en général, grâce au renforcement de ses attractifs.

La situation, nonobstant, peut changer complètement lorsque les institutions suivent des voies nouvelles et les résultats ne sont pas ceux que l'on attendait. Cela peut conduire à une certaine crise et à l'abandon de la nouvelle voie pour passer à des actions plus classiques. En général, dans les actions innovantes, les échecs absolus n'existent pas (sauf dans les cas où les actions ont été clairement improvisées). Il existe, plutôt, une impatience pour voir à court terme des effets qui n'apparaissent qu'à moyen ou à long terme. Par conséquent, **lors du début d'une nouvelle action il est nécessaire rechercher le consensus**, convaincre le plus grand nombre d'acteurs, y compris tous les leaders d'opinion, les citoyens et les autres forces politiques, afin d'assurer le maximum de succès.

- En résumé, nous pouvons dire que **les politiques culturelles sont un domaine où il existe un grand dynamisme**, avec de nombreuses initiatives en cours. Mais qu'elle que soit la solution choisie, il est nécessaire que les différents services et événements internalisent que leur capital ne se limite pas aux œuvres qu'elles exposent ou conservent, mais qui comprend de nombreux aspects, à la fois internes et externes à l'institution. Des facteurs tels que le nom, la capacité d'organisation, les connaissances et l'expérience accumulée, l'insertion dans le tissu social, l'architecture, la qualité des services, l'intégration dans le territoire, l'ouverture à des nouveaux publics, l'impact sur la ville, la capacité à produire des activités où la coordination de réseaux sont quelques-uns des principaux aspects que les institutions culturelles doivent rappeler si elles veulent légitimer leur utilité, non seulement en termes d'actions culturelles, mais comme générateur de valeur sur le territoire. À cet égard, sur la base de la recherche mise au point, nous pouvons conclure que les principaux éléments qui peuvent servir comme référence à la communication d'une institution culturelle seraient les suivants :
 - Miser sur des actions à long terme. S'abstenir des actions excessivement ponctuelles.
 - Eviter centrer tout le discours extérieur dans la seule communication. Mètre en place d'autres actions comme l'éducation, les achats pour les collections ou les facilités d'accès.
 - Penser au territoire au moment de planifier une certaine action. Ne pas planifier les politiques culturelles en pensant seulement en termes d'offre à laquelle le public doit s'y adapter. Essayer de satisfaire les demandes du public.

- Créer des bases de données et d'indicateurs pour surveiller les activités des institutions culturelles avec le but d'en optimiser les ressources. Éviter de développer des actions sur la base d'expériences personnelles subjectives.
- Segmenter les activités pour les adapter aux publics. Se rappeler que les publics segmentent aussi les différentes offres culturelles en fonction de ses activités.
- Imaginer des politiques culturelles pour tous les habitants du territoire avec la volonté d'améliorer les conditions de vie des villes. Impliquer les citoyens dans les différents projets.
- Miser sur des activités qui aient au-delà de celles dirigées aux touristes. Éviter de diversifier les politiques culturelles en actions pour « résidents » (services) et « non résidents » (promotion). La différence devrait être, au maximum, en termes d'identité (local) et d'attraction d'étrangers.
- Développer une relation de confiance avec les médias. Faciliter ses actions et éviter le chevauchement d'événements.
- Ne pas baser la communication sur un unique canal. La plupart des canaux n'arrivent pas à toute la population.
- Faciliter l'accès aux institutions. Adapter les droits d'entrée à chaque contexte. Miser sur la gratuité partielle (temporale ou par âges) comme élément pour attirer les nouveaux publics. Se rappeler de la nécessité d'une accessibilité facile et d'horaires larges et adaptés aux publics.
- Planifier les politiques culturelles conjointement. Les problématiques existantes sont comparables à plusieurs des institutions étudiées ; Partant, il est possible de développer des actions conjointes qui peuvent être plus effectives que les actuelles initiatives, très ponctuelles et excessivement fragmentées.