

# 01

## Cultura i estratègia de ciutat

La centralitat del sector  
cultural a l'agenda local



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

Fèlix Manito

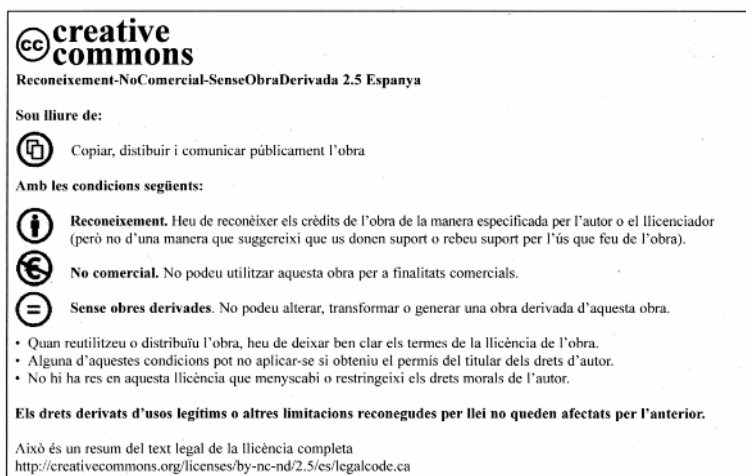
**Cultura i estratègia de ciutat.**  
**La centralitat del sector cultural a l'agenda local**

**Fèlix Manito**

**Barcelona, 2008**



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**



Aquest estudi ha estat sotmès a avaluació per personal expert en la matèria i extern a l'Escola d'Administració Pública, que n'ha validat el contingut i n'ha recomanat la publicació.

© Fèlix Manito

© Escola d'Administració Pública de Catalunya

Barcelona, maig de 2008

ISBN: 978-84-393-7728-3

Dipòsit legal: B-21303-2008

## Índex

Nota sobre l'autor	6
Primera part	
<b>Polítiques culturals i ciutat</b>	<b>7</b>
<b>Capítol 1. Bases del sistema cultural local</b>	<b>8</b>
Polítiques culturals municipals	8
Les biblioteques: els centres culturals del coneixement	10
Equipaments de proximitat	11
Festes i festivals: identitat i màrqueting	13
<b>Capítol 2. Patrimoni cultural i turisme</b>	<b>15</b>
Ciutat, patrimoni, atractivitat i desenvolupament	15
Museus: icones del territori	17
La ciutat com a producte cultural	18
Turisme urbà i oferta cultural	20
<b>Capítol 3. La ciutat creativa</b>	<b>22</b>
Dels serveis quinaris a les indústries creatives	22
L'impacte econòmic del sector cultural local	24
Polítiques culturals locals i indústries culturals	26
Segona part	
<b>Planificació i gestió estratègica de la cultura</b>	<b>29</b>
<b>Capítol 4. Ciutats amb estratègia cultural</b>	<b>30</b>
Els accents de Barcelona	30
Buenos Aires crea	34
Mont-real, metròpoli cultural	35
Visió de les ciutats mitjanes	37
<b>Capítol 5. L'Agenda 21 de la cultura</b>	<b>40</b>
Context internacional	40
Gestió i implementació	42
Continguts	44

<b>Capítol 6. Gestió relacional</b>	<b>47</b>
La cooperació institucional	47
Col·laboració publicoprivada: el mecenatge	48
Entitats i ciutadans	50
Xarxes culturals municipalistes	51
<b>Tercera part</b>	
<b>Cultura i planificació concurrent</b>	<b>54</b>
<b>Capítol 7. Cultura, territori i espai públic</b>	<b>55</b>
Cultura i ciutat del coneixement	55
Districtes culturals	56
Corredors culturals	57
Esdeveniments culturals, urbanisme i màrqueting de ciutat	59
Cultura i espai públic: equipaments i art urbà	60
<b>Capítol 8. Projectes culturals de ciutat</b>	<b>63</b>
L'efecte Guggenheim	63
Ciutat de les Arts i les Ciències: la icona de València	65
Museu Dalí: la potència de l'excel·lència	67
<b>Capítol 9. La mirada horitzontal de la cultura</b>	<b>69</b>
La dimensió educativa de la cultura	69
Diversitat cultural	70
El desenvolupament cultural	71
<b>Conclusions</b>	<b>74</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>80</b>

## NOTA SOBRE L'AUTOR

Fèlix Manito és llicenciat en geografia i història per la Universitat de Barcelona i en ciències de la informació per la Universitat Autònoma de Barcelona. És màster en gestió cultural per la Universitat de Barcelona, diplomant en funció gerencial a les administracions públiques per ESADE i professor dels Estudis d'Humanitats de la Universitat Oberta de Catalunya.

És fundador i director de Kreanta, Cultura, Coneixement, Comunicació, SL, i president de la Fundació Kreanta. Especialista en economia de la cultura i polítiques culturals, és autor del llibre *Planificación estratégica de la cultura en España* (Madrid, Fundación Autor, 2008).

**PRIMERA PART**

---

**POLÍTIQUES CULTURALS I CIUTAT**

## CAPÍTOL 1. BASES DEL SISTEMA CULTURAL LOCAL

L'objectiu d'aquest capítol és presentar els principals paradigmes que han guiat les polítiques culturals municipals des de mitjan segle XX fins a l'actualitat, des de la democratització cultural fins al repte present, centrat en el desenvolupament comunitari, i alhora aproximar-nos al coneixement de les seves eines més bàsiques: les biblioteques, els equipaments de proximitat, les festes i els festivals.

### POLÍTiques CULTURALS MUNICIPALS

La cultura pot influir en diferents aspectes del desenvolupament local: reforçant la identitat i la cohesió social, contribuint a la integració de les minories i les persones desfavorides, millorant la qualitat de vida, generant ocupació i contribuint a posicionar la ciutat de cara a l'exterior. Però els ajuntaments tenen una capacitat d'actuació limitada en els diferents àmbits de la cultura. D'una banda, la seva incidència és menor en els sectors culturalment més rellevants, com la indústria cultural, i major en els sectors menys rendibles, com les arts tradicionals i els serveis socioculturals. L'àmbit d'intervenció cultural pròpiament municipal és la difusió, però s'han de buscar fórmules per intervenir en les fases del procés cultural més desateses: la creació i la producció.

Les polítiques culturals pròpiament dites es van començar a desenvolupar a Europa a partir de mitjan segle XX paral·lelament al desenvolupament de l'estat del benestar. Als anys cinquanta, la cultura era vista com a eina fonamental per a la política de la reconciliació i l'afirmació democràtica. Als seixanta, l'Estat francès popularitzà el concepte de *democratització de la cultura*, que consisteix a possibilitar l'accés de tot ciutadà a l'alta cultura. Aquest paradigma va ser substituït, alguns anys més tard, pel de *democràcia cultural*, que no ceneix el concepte de cultura a la cultura d'elit, sinó que reconeix la diversitat cultural i, a més, defensa l'accés de tota la població a la creació com a creadors. Això suposa una descentralització i un major poder de les polítiques culturals locals. Als vuitanta, la crisi de les estratègies socialitzadores de la dècada anterior i el convenciment que la població expressava millor els seus desitjos a través del mercat reforçà la legitimació de l'acció a través de les indústries culturals. Així, va adquirir importància la intervenció pública sobre les indústries culturals amb la voluntat que la dimensió economicolúdica donés suport a la dimensió estéticoeducativa. També en aquesta època es va començar a rehabilitar el patrimoni històric per crear dinamisme econòmic a les ciutats. Als noranta, la preocupació dels poders locals per l'exclusió social va recuperar el paradigma de la democràcia cultural en la teorització de la cultura de proximitat. Aquesta emfatitza la dimensió social i convivencial de la cultura com a element de cohesió social, on l'acció cultural és transformadora.

A Espanya, durant la dictadura, l'acció cultural local era poc important per l'escassetat de recursos i el deteriorament generalitzat de les infraestructures. Espanya va intentar recuperar el seu retard en



matèria de polítiques culturals basant-se primer en la democràcia cultural, després en la democratització de la cultura, i inserint-se en les últimes tendències ràpidament. A partir de la creació de les primeres regidories de cultura a finals dels setanta, l'acció sociocultural es va desenvolupar mitjançant la inversió en equipaments i de barri, així com la potenciació de la festa i la recuperació del carrer. En aquest període, la dinamització cultural i la recuperació de la identitat van adquirir una gran importància. A finals dels vuitanta, es va descobrir que el model de l'acció sociocultural fallava a causa de la falta de gestors culturals formats, l'escassetat de recursos i la poca eficàcia i eficiència del sector públic. S'imposaren la gestió cultural amb criteris d'espectacularització de les accions culturals de difusió, sia equipaments, sia esdeveniments, i la integració de les polítiques culturals dins dels plans integrals de desenvolupament. A mitjan anys noranta, la crisi pressupostària posà en dubte aquest model.

El final del segle va estar marcat per la convivència dels diferents paradigmes, en major o menor manera, en les polítiques culturals municipals europees i espanyoles, que havien de fer front al protagonisme de les xarxes i les tecnologies de la informació. Els canvis tecnològics han provocat que, en els últims anys, s'hagi observat la progressiva pèrdua de protagonisme de l'economia manufacturera, basada en la producció tangible, en favor de l'economia del coneixement o l'experiència, caracteritzada per la producció d'intangibles. Així, la centralitat a escala global es comença a mesurar per la capacitat de crear discurs i exportar continguts, la qual cosa suposa una gran oportunitat per situar-se en el centre de les polítiques públiques. Això es tradueix en el fet que l'ambient cultural fort crea riquesa i la cultura s'hi estigui situant com el principal nou filó d'ocupació. Directament, crea riquesa a partir de les indústries culturals, l'artesanía i el turisme. Indirectament, crea valor afegit, les condicions positives per a l'emergència d'activitats econòmiques, de manera que contribueix a la cohesió social i a augmentar el nivell de vida. De fet, les estratègies municipals per fer front a la globalització consisteixen a crear societats de la informació que puguin ser nodes de l'economia global. Barcelona ha posat en marxa el seu primer pla estratègic del sector cultural per desenvolupar la societat del coneixement. La seva estratègia és desplegar, d'una banda, la cultura constituent, és a dir, valors, formes de viure i de pensar que cohesionen la societat i conformen marcs de convivència essencials per afrontar reptes: major llibertat i creativitat, millor democràcia i desenvolupament, major justícia social, inclusió i participació. Aquesta estratègia ha estat posteriorment materialitzada en els principis i les recomanacions de l'Agenda 21 de la cultura. D'altra banda, l'estratègia consisteix a desplegar al màxim la dimensió creativa de la cultura per respondre als reptes que implica la nova economia. El nou repte de les polítiques culturals és materialitzar el desenvolupament comunitari centrat en la proximitat i la participació, mitjançant la cultura, per crear una societat tolerant, oberta i creativa.

## LES BIBLIOTEQUES: ELS CENTRES CULTURALS DEL CONEIXEMENT

Les biblioteques són un equipament cultural bàsic que transforma la informació en coneixement, i han de ser considerades els «centres d'atenció cultural primària». A Espanya, les biblioteques han estat el principal instrument de la política cultural local, ja que l'única competència obligatòria dels ajuntaments en cultura establerta per llei és tenir una biblioteca pública, en el cas dels municipis de més de cinc mil habitants. No obstant això, a Espanya encara no s'ha consolidat un model d'equipament bibliotecari. Existeixen grans diferències entre les diverses comunitats autònomes. En alguns casos, per garantir la qualitat dels equipaments i fomentar el treball en xarxa de les biblioteques públiques municipals, s'ha creat un servei de suport a organismes supramunicipals, com el Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona. Aquests organismes han creat xarxes de biblioteques públiques basades en models estandarditzats i homogenis de biblioteca en funció del volum de la població. Això ha permès dotar les biblioteques de coherència i millores tècniques, encara que ha dificultat el protagonisme del municipi. A la ciutat de Barcelona, un consorci de l'Ajuntament i la Diputació gestiona les biblioteques municipals i aplica el Pla de Biblioteques de Barcelona,<sup>1</sup> que integra les biblioteques del Pla a la xarxa regional existent sense menyscabar l'estratègia del municipi. No és exagerat afirmar que a la província de Barcelona es viu en els últims anys una autèntica «febre bibliotecària».

El repte que significa la nova societat del coneixement per a les biblioteques és passar de ser un centre de lectura i un contenidor de llibres a ser un node de serveis físic i en xarxa. Això implica que les biblioteques disposin de diferents suports d'informació a més del llibre, d'accés per als usuaris a la xarxa, d'una organització en una xarxa interna entre les biblioteques pròximes i altres equipaments, i d'una organització en una xarxa externa amb els usuaris per tal d'oferir-los accés a la informació i a altres serveis en línia. Per adequar els serveis a les demandes de la societat de la informació, les respostes més corrents solen ser: un portal web per a cada biblioteca, catàlegs en línia, l'edició de continguts virtuals i sistemes de comunicació electrònics. La biblioteca gestiona la seva pròpia capacitat d'innovació, de manera que genera nous serveis de proximitat basats en una demanda més exigent i diversa per part de la ciutadania. A Padborg, Dinamarca, s'ha creat una biblioteca que atén els camioners amb una gran oferta de llibres en format CD. Un altre exemple de capacitat d'innovació és la biblioteca Arbetslivsbiblioteket de Suècia, que va detectar que alguns usuaris no entenien les referències bibliogràfiques i va proposar un sistema de xat perquè els usuaris poguessin plantejar els seus dubtes als bibliotecaris i a altres usuaris. La biblioteca, com a centre d'atenció cultural primària, ha de contribuir a evitar la «bretxa digital» i s'ha de convertir en el lloc on s'ofereixen l'alfabetització digital i la formació sobre gestió informacional, com els tallers oberts i flexibles que s'ofereixen en algunes de les biblioteques de la xarxa nacional danesa.<sup>2</sup>

En els últims temps, la tendència és convertir les biblioteques en equipaments culturals centrals, que agrupin la informació municipal i reuneixin altres serveis: arxiu, formació d'adults, difusió artística,

---

1. [www.bcn.es/biblioteques/](http://www.bcn.es/biblioteques/).

2. <http://www.splq.info/>.

centre cultural polivalent... N'és un bon exemple la biblioteca Vapor Badia, equipament central de Sabadell. L'any 2003, un premi va reconèixer la seva tasca com a centre cultural de referència per a la ciutadania (biblioteca, lloc d'estudi, espai d'exposicions i sala de conferències), així com la seva adaptabilitat a les necessitats de la població (horaris, accessibilitat física i social, polivalència) i la seva tasca de recuperació del patrimoni, atès que es va instal·lar en una indústria tèxtil de gran rellevància per a la memòria de la població.

## EQUIPAMENTS DE PROXIMITAT

En el cas d'Espanya, l'escassetat generalitzada d'equipaments en recuperar la democràcia portà els ajuntaments a crear equipaments de proximitat polivalents que bevien tant de la tradició pròpia dels ateneus populars, cases del poble, etcètera, com dels models europeus dels anys setanta: els centres cívics italians, les cases de cultura franceses, els centres comunitaris britànics i les universitats populars alemanyes. Els equipaments de proximitat espanyols (majoritàriament denominats *centres cívics*) es van crear per produir serveis en el marc de l'estat del benestar, per contenir passivament col·lectius i entitats, però alhora promoure activament projectes, i com a mitjà per a la vertebració de la comunitat. Es tracta d'un model híbrid, on el paper de la cultura tendeix a difuminar-se i a conviure amb més o menys dificultats amb la resta de serveis municipals que integra. La política de creació de centres cívics va ser l'aposta en equipaments més ambiciosa dels primers ajuntaments democràtics. Després, aquests equipaments polivalents han perdut part del seu paper inicial de centre cultural i han accentuat el participatiu i de suport al teixit associatiu. El seu desenvolupament també ha estat desigual. En els municipis petits, continuen creixent i tenen un paper bàsic, mentre que en els grans, s'han transformat en una xarxa per a la descentralització de serveis. Però el més significatiu d'aquesta infraestructura és l'aparició de nous macrocentres que, a més del seu ús inicial com a centre cívic, inclouen altres equipaments especialitzats (la Biblioteca Central al Centre Cultural Joan García Nieto, a Cornellà de Llobregat) o una especialització temàtica (l'oferta universitària al Casal de Barri l'Olivera, a Sant Boi de Llobregat).

En el cas de Saragossa, la xarxa d'equipaments socioculturals té la clara vocació territorial de donar serveis personals de proximitat. En efecte, els primers centres cívics municipals construïts als barris es van posar a disposició de les iniciatives culturals i socials dels ciutadans, els col·lectius i les associacions. Alhora, aquests mateixos centres proveïen tots els serveis personals (seguretat social, joventut, etc.) a la seva zona. Als noranta, els centres cívics van passar a dir-se *centres culturals*. Encara que continuen acollint tots els serveis municipals de la zona, posen èmfasi en la seva especialització com a equipament cultural i duen a terme activitats en el camp de la creació artística i la difusió en col·laboració amb la societat municipal Saragossa Cultural. Encara que sembla que els centres cívics es reenfoquin cap a l'activitat cultural, depenen de l'Àrea de Participació Ciudadana de l'Ajuntament. Els centres estan gestionats pels serveis municipals del districte i disposen d'un espai per a la participació de les entitats.

Un dels eixos teòrics que ha orientat la gestió dels equipaments de proximitat municipals ha estat la necessitat de combinar la gestió directa i la gestió indirecta. No obstant això, els resultats han estat força desiguals i actualment els ajuntaments continuen gestionant la majoria d'aquests centres. Aquesta tendència s'ha vist frenada per les limitacions pressupostàries, i ara existeix una decidida voluntat política d'introduir formes de gestió indirecta, és a dir, una «lògica de mercat», de competència o de concurrència, en la gestió d'aquests centres. Tot i que és important ampliar la dinàmica de concurrència, parlem d'una relació mercantil en la qual el paper assignat a les organitzacions privades (amb o sense ànim de lucre) és estrictament instrumental. El que seria desitjable és promoure una relació de cooperació entre el sector públic i el sector privat.

França, amb una trajectòria més llarga pel que fa a equipaments de proximitat, ha posat en marxa diferents models en els últims anys. D'una banda, trobem les *friches*, antics recintes industrials situats en zones generalment deprimides, que són restaurats i reconvertits en espais culturals que permeten als grups i les comunitats locals reconstruir les seves identitats i entrar en una cultura de la creació. L'origen de les *friches* és la reunió d'artistes professionals, semiprofessionals i amateurs amb l'objectiu de crear nous projectes artístics i socials. A Marsella, als anys noranta, un grup d'artistes van arribar a un acord amb l'Ajuntament i van crear una associació per poder començar a desenvolupar activitats en l'espai de la Friche La Belle de Mai,<sup>3</sup> situada en una fàbrica de tabac abandonada. El seu objectiu era crear projectes multidisciplinaris i al mateix creuar diferents públics. La Belle de Mai ha convertit el seu projecte cultural en un projecte de ciutat que ha mobilitzat nombrosos artistes, productors i mediadors que s'han unit per desenvolupar-lo tot i ésser qüestionat permanentment. Es tracta d'un projecte eminentment artístic, però que ha sabut restablir els llaços socials al barri i generar recursos econòmics, i no hagués estat possible sense la complicitat de l'Administració. De fet, La Belle de Mai, amb els seus principis de creació, difusió, producció i públics, s'ha convertit en un pol cultural del barri, de la ciutat i internacional. D'aquí a pocs anys, s'inauguraran als edificis abandonats adjacents, l'Arxiu i el Museu de les Civilitzacions d'Europa i de la Mediterrània.

D'altra banda, un model més recent és el de les *maisons follies* creades per l'Ajuntament de Lilla amb motiu de la seva capitalitat cultural l'any 2004. Les *maisons follies*, situades generalment també en fàbriques abandonades, es defineixen com a centres d'art de proximitat. Aquests espais acullen programacions de diferents gèneres artístics i també produeixen propostes. Durant el procés de producció, els artistes entren en contacte amb persones i col·lectius del territori que poden participar en les propostes. Les *maisons follies* tenen un espai per a la residència d'artistes. En la creació d'alguns d'aquests espais, hi van participar consells de barri que van poder contribuir amb les seves aportacions a configurar-los.

---

3. [www.lafriche.org](http://www.lafriche.org).

## FESTES I FESTIVALS: IDENTITAT I MÀRQUETING

La primera línia d'actuació de les polítiques municipals culturals ha estat la recuperació festiva del carrer, de l'espai públic. Durant aquests anys, gran part dels esforços culturals dels municipis s'ha centrat a executar, i en molts casos «inventar», un programa de festes populars. Els objectius d'aquest programa han anat més enllà de l'objectiu estrictament festiu. S'havia d'aconseguir que la major part de la població s'ho fes seu i se n'apropriés (identitat), que la societat civil tingués un paper actiu (participació i coresponsabilitat), a més de vertebrar espais multiculturals (convivència), i tot això, sense oblidar-se de fer una oferta atractiva d'espectacles. L'aprenentatge que han experimentat les ciutats en aquest procés ha tingut i té un valor excepcional per a la convivència ciutadana. Un exemple de la creativitat municipal és l'«invent» de «les colles de Blancs i Blaus» a la ciutat de Granollers.

Els ajuntaments també s'han abocat tradicionalment a la recuperació i la creació de tradicions i festes. Una de les festes més singulars d'Espanya per la varietat de les seves formes és la Patum. Aquesta tradició, que ja té sis segles de vida, va ser reconeguda l'any 2005 com a obra mestra del patrimoni oral immaterial de la humanitat per la UNESCO. La commemoració religiosa de la Patum de Berga ha sabut conservar les seves arrels paganes i perpetuar un espectacle ritual profà, enfrontant-se amb la jerarquia catòlica i les institucions civils. Les expressions de la festa són transmeses de generació en generació i tothom és convidat a participar-hi. Els nens també hi participen amb una festa adaptada a la seva mida, cosa que augura un futur en el qual aquests nens ja adults reproduiran la tradició.

Aquesta promoció de la festa com a identitat i convivència també es dona amb un protagonisme creixent a l'Amèrica del Sud. A Oaxaca, l'any 1951, les classes dominants crearen la festa de la Guelagueta, en la qual convidaven els indis de les zones rurals a participar en la festa per tal de retre tribut a la ciutat.<sup>4</sup> La festa s'ha anat construint col·lectivament i simbòlicament al llarg dels anys. Tot i que la festa reproduceix la injustícia de les relacions entre els indis i els mestissos, tots els col·lectius s'hi senten reflectits. Aquesta festa de música i dansa expressa una unitat ideal que aconsegueix cohesionar tots els sectors que hi participen. En la seva recerca d'identitat dins del context regional, nacional i internacional, la ciutat recorre a la tradició antiga o recent. Aquesta festa única, exclusiva i autèntica d'Oaxaca, li permet posicionar-se en el món.

La municipalitat de Buenos Aires ha reconegut, com els principals referents identitaris de la ciutadania, totes les festes i celebracions que desenvolupen a la ciutat les diferents comunitats, el desconeixement de les quals contribueix a excloure grans parts de la població. En aquest sentit, ha considerat les festes i celebracions patrimoni històric cultural i ha realitzat una investigació exhaustiva sobre totes les festes que es fa a Buenos Aires, impulsades per qualsevol tipus de grup social, per tal

---

4. <http://www.oaxaca-mio.com/fiestas/guelagueta.htm>.

de donar-les a conèixer.<sup>5</sup> Aquesta gran base de dades de festes, que es pot trobar en línia, ha de desenvolupar-se amb activitats a les escoles, estudis en profunditat, exposicions, etcètera, ja que les festes contribueixen a la identificació a partir de la qual es construeixen les realitats urbanes.

A més de les festes, els festivals són també cada vegada més presents com a objectiu en la política global d'una col·lectivitat. Els festivals són l'eina principal per vendre una ciutat, però el que és important és que el festival es basi en un punt fort de la ciutat en qüestió o que generi una nova singularitat. De fet, han tingut una funcionalitat extraordinària a l'hora de fer cristal·litzar una determinada capitalitat en un sector de la vida cultural.

Així com les festes poden ser un element de desenvolupament econòmic per l'atracció turística que representen, també els festivals poden ser-ho. Tanmateix, mentre que les festes solen tenir una repercussió positiva en la cohesió social del municipi, els festivals corren el perill de tenir un impacte molt puntual en el desenvolupament. Si bé fan fortes inversions les administracions públiques, entre les quals l'Administració local sol rebre el suport dels ens regionals i estatals, les repercussions econòmiques solen recaure en les empreses lligades al turisme (hotels, restaurants, agències de viatges, etc.) i, encara que poden implicar un creixement de l'ocupació, aquest sol ser temporal. S'han desenvolupat mecanismes perquè els festivals no siguin merament un producte del màrqueting turístic i perquè el seu efecte es mantingui en el temps a les ciutats que els organitzen. Segons l'OCDE, un dels mecanismes que funciona millor és la creació d'estructures de formació, arxiu o animació, relacionades amb la temàtica del festival i que subsisteixin al llarg de l'any. A França trobem alguns exemples del cas a petites ciutats. A Avinyó (França), el Festival de Teatre té continuïtat tot l'any amb una oferta de formació en diferents nivells i feines relacionades amb el món del teatre, que gaudeixen de bona salut per la publicitat indirecta que suposa el Festival per a la ciutat. També es pot considerar un efecte positiu l'existència de grups teatrals estables a la ciutat. A Arles, els seus dos festivals s'expandeixen a tot l'any. Les trobades internacionals de fotografia que tenen lloc a l'estiu han propiciat la creació d'una escola nacional de fotografia i d'una xarxa d'exposicions temporals al llarg de tot l'any. El seu festival de lírica s'ha traduït en la instal·lació permanent de tallers de realització de vestuaris i decorats que treballen durant tot l'any per a mercats regionals, estatals i internacionals. A Angoulême se celebra anualment un festival de còmics que s'ha plasmat en el primer Centre Nacional del Còmic (CNBDI), que desenvolupa activitats de creació relacionades amb el còmic, la imatge digital i la producció multimèdia. Els agents locals han percebut l'oportunitat que significa el desenvolupament de les indústries culturals relacionades amb el còmic en un territori d'indústries manufactureres en crisi.

---

5. [www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura/cpphc/fcyr/](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura/cpphc/fcyr/).

## CAPÍTOL 2. PATRIMONI CULTURAL I TURISME

L'objectiu d'aquest capítol és presentar el turisme cultural com a font de desenvolupament a través del patrimoni, els museus i el conjunt de la ciutat, així com analitzar l'impacte del turisme cultural en l'oferta cultural local. Paradoxalment, la història i la cultura són les principals motivacions dels turistes per visitar ciutats, encara que pocs visitants es consideren turistes culturals. De fet, en el turisme cultural hi ha dos tipus de visitants: els que visiten un país per motius culturals i els que no tenen com a principal motiu la cultura però duen a terme activitats culturals. Per tant, les ciutats amb patrimoni cultural tenen un gran potencial de desenvolupament turístic.

### CIUTAT, PATRIMONI, ATRACTIVITAT I DESENVOLUPAMENT

En un context on el turisme és considerat una font de desenvolupament econòmic, cal saber aprofitar la importància creixent del turisme cultural urbà. Les grans ciutats poden aprofitar millor els grans fluxos turístics si disposen d'aeroport internacional, patrimoni urbà atractiu, turisme cultural i turisme de negocis vinculat a una imatge cultural. En el cas d'Europa, molts turistes visiten diverses vegades les mateixes ciutats, cosa que comporta una gran competició entre aquestes per semblar atractives als potencials visitants.

Els turistes valoren el conjunt museable que forma la ciutat. A França, el Ministeri de Cultura distingeix els municipis que volen posar en relleu el seu patrimoni, afavorir la creació arquitectònica i promoure la qualitat dels espais construïts o en construcció, atorgant-los l'etiqueta «Villes ou Pays d'art et d'histoire» (ciutats o regions d'art i d'història).<sup>6</sup> El patrimoni, entès en sentit ampli, és a dir, englobant tant el conjunt del patrimoni arquitectònic, com el natural, l'industrial, el marítim i la memòria dels habitants, és transformat en un element d'atractivitat en aquestes ciutats. Aquest projecte, que tracta d'atreure turistes integrant tots els elements implicats en la identitat d'una ciutat, caracteritzada pel seu passat ric i el seu dinamisme actual, s'integra en una política local de tall transversal (cultura, educació, urbanisme, serveis tècnics, turisme, allotjament, etc.) i que té en compte els agents locals que contribueixen a la revalorització del patrimoni i a la qualitat de vida.

Tanmateix, el turisme cultural urbà que visita les ciutats pot comportar riscos per al patrimoni. La sobrefreqüentació dels llocs turístics pot provocar la degradació física del patrimoni, dificultar l'experiència turística i saturar la població autòctona. Tampoc no és positiu que les ciutats centrin la seva economia únicament en el turisme. Per tal que el desenvolupament del turisme sigui sostenible, moltes ciutats turístiques (Venècia, Florència, Atenes, Istanbul...) han elaborat plans directores de

---

6. [www.vpah.culture.fr/](http://www.vpah.culture.fr/).

turisme en els quals, en funció de la valoració de la capacitat d'acollida turística de la ciutat, estableixen les prioritats i línies directrius de la seva política en matèria de turisme.

Una eina per revalorar el patrimoni de la ciutat és la regeneració urbana dels cascs antics, els quals són un atractiu perquè solen ser una mostra viva de la història de la ciutat. La regeneració implica rehabilitar els edificis i millorar les condicions de vida de la població, generalment formada pels segments menys afavorits, així com establir normes per a la protecció del conjunt patrimonial que forma el barri. Cal tenir en compte que les disposicions de protecció massa rigoroses han portat a una artificialització dels barris històrics, convertits en mers museus i decorats perquè els seus habitants i comerciants els han abandonat. Així, les ciutats que regeneren els seus cascs antics han de treballar amb la població del barri per implicar-la en la transformació i perquè els veïns se sentin protagonistes. Ciutats com Guadalajara (Mèxic) han tingut una oficina de restauració del centre històric, amb representants d'organismes públics i empreses privades, que determinava els sectors prioritaris que s'havien de restaurar i els compromisos d'inversió. A Mont-real es va posar en marxa una mesa de concertació del vell Mont-real amb residents i comerciants. D'altra banda, perquè el patrimoni restaurat es mantingui viu, ciutats com Mont-real i París han implementat mesures a favor del manteniment de les activitats comercials i en contra de la proliferació dels comerços turístics, mitjançant ajuts financers a comerciants i artesans per mantenir els serveis necessaris per als seus habitants.

A Ciutat de Mèxic, el programa de regeneració del centre històric que es va desenvolupar als anys noranta també va tenir en compte el desenvolupament social del barri: va repoblar el centre de classes mitjanes, va reactivar l'economia mitjançant la creació de microempreses i va impulsar el desenvolupament social amb la creació d'equipaments de barri i organismes d'autogestió. A Barcelona, el cèntric barri del Raval era conegut despectivament, fins fa unes dècades, com «el Xino», per la misèria i la prostitució regnants. Si bé durant la primera meitat del segle XX el barri Xinès havia estat un focus d'atracció pel seu caràcter bohemí i canalla, als vuitanta es considerava perillós travessar les fronteres del barri. Per aquest motiu, als noranta es va emprendre un procés de regeneració del barri. Una de les mesures del procés que ha estat considerada de més èxit i que en el seu moment va ser considerada arriscada és la implantació de l'anomenat *clúster cultural* a la zona nord del Raval. En efecte, la construcció del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) i la instal·lació del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB) i el Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona a l'antic edifici de la Casa de la Caritat, van convertir el barri en una referència per a tota la ciutat i per al turisme. La instal·lació de les primeres institucions culturals va implicar la presència progressiva d'altres organismes culturals, així com de tallers d'artistes, galeries d'art, estudis de disseny i d'arquitectura, institucions educatives, mitjans de comunicació, llibreries, editorials..., i, més recentment, s'ha produït una certa concentració de comerços moderns i de disseny.



## MUSEUS: ICONES DEL TERRITORI

Els museus monument són un dels components de l'atractivitat que representa la globalitat de l'oferta turística. Segons l'Organització Mundial del Turisme i el Grup de la Comissió Europea de Turisme, dels atractius visitats pels turistes, els més freqüentats són els museus. De fet, els turistes visiten més els museus que no pas assisteixen a activitats de teatre, a causa dels problemes de l'idioma i l'adquisició d'entrades i de la dificultat d'accedir a la informació. Els museus italians, després de ser percebuts com a llasts per al desenvolupament local pels seus alts costos de manteniment, han passat a ser considerats elements importants de promoció territorial. Així, en les últimes dècades i a les diferents regions, s'han començat nombrosos processos de renovació, obertura o reobertura dels museus italians, que s'han convertit en icones del seu territori. A Venècia, per desenvolupar el potencial cultural de la ciutat, avui indiscutible, es van reorganitzar les institucions culturals al voltant de la plaça de San Marco, es van ampliar museus com el de l'Accademia i es van modernitzar col·leccions artístiques com la de Peggy Guggenheim.

Segons López de Aguilera, actualment hi ha dues tendències respecte a la tasca museística: els grans complexos culturals, que solen ser propostes espectaculars que serveixen com a emblema per a programes de regeneració urbana i econòmica i els petits museus locals temàtics. Els museus monument o museus mite, són, d'una banda, una oferta de lleure que busca atreure el turisme i entrar en el circuit de les grans exposicions internacionals. D'altra banda, també intenten obtenir un impacte mediàtic internacional mitjançant la seva arquitectura espectacular. En l'actualitat, l'arquitectura dels museus ha adquirit una gran importància. Les últimes realitzacions que s'han dut a terme a tot el món expressen un interès creixent per aquests equipaments, convertits en llocs no només de conservació, sinó especialment en productors de comunicació i difusió de la cultura, en detriment d'un contingut essencialment passiu.

En els últims anys, moltes de les ampliacions dels museus espanyols han estat encarregades a arquitectes de renom internacional i nacional, l'interès dels quals rau en la confrontació de la seva arquitectura amb les manifestacions culturals que allotja. El projecte original d'ampliació del madrileny Museu Nacional Centre d'Art Reina Sofia va ser realitzada per Jean Nouvel, és coneguda mundialment l'autoria de Frank O. Gehry a l'edifici del Museu Guggenheim de Bilbao, i el Museu d'Art Contemporani de Castella i Lleó (MUSAC) ha estat ideat pels arquitectes Luí M. Mansilla i Emilio Muñón, guanyadors el 2003 del Premi Nacional d'Arquitectura, etcètera.

Quant als petits museus locals, tradicionalment concebuts com a magatzems de vestigis històrics de diferents èpoques trobats al municipi, s'han anat reconvertint en museus monogràfics. Generalment estan centrats en algun aspecte determinant per a la història del lloc, des d'una perspectiva patrimonial àmplia molt basada en la memòria. Aquests museus són atractius per a un públic més minoritari i, sovint, especialitzat. La seva visita és fruit d'una elecció motivada pel prestigi de les col·leccions, el

lloc, les propostes culturals, o perquè són una clau per entendre la ciutat. En són alguns exemples espanyols el Museu del Safrà de Monreal del Campo, el Museu del Calçat d'Elda, el Museu Tecnològic del Vidre La Granja de San Ildefonso, etcètera.

Existeixen nombroses xarxes de museus que reuneixen institucions molt diferents (ens públics i ens privats) amb l'objectiu de promocionar regions a través del patrimoni. Així, trobem la xarxa «El museu més gran del món», que reuneix cent setanta museus de França, Alemanya i Suïssa.<sup>7</sup> L'associació Museus sense Fronteres de Mulhouse, promoguda per diferents instàncies públiques (ministeri, regió, departament i ajuntament), reuneix organitzacions implicades en l'economia, la cultura i el turisme regionals i locals. L'objectiu d'aquesta associació és promoure un gran pol de museus de la civilització industrial des de la col·laboració de les diferents instàncies que actuen en el territori, per donar-li un valor amb vista a incrementar l'impacte turístic en el territori.

## LA CIUTAT COM A PRODUCTE CULTURAL

Als elements centrals d'atracció del turisme cultural (patrimoni, arts visuals, produccions dramàtiques, arquitectura, literatura...), s'hi han afegit, en els últims anys, elements perifèrics (estil de vida, creences, cuina, folklore, moda, disseny gràfic, cinema, mitjans de comunicació, món de l'espectacle...). El turisme cultural urbà depèn molt dels elements tangibles, però els elements intangibles, que podem resumir com l'estil de vida i les indústries culturals, cada vegada tenen més importància. De fet, en un context on cada vegada adquireix més importància el màrqueting de la ciutat, aquests elements permeten elaborar productes de turisme cultural urbà diferenciats adaptats a diferents públics. Una de les estratègies utilitzades per les ciutats per adaptar-se a la demanda ha estat oferir itineraris temàtics per la ciutat. L'Ajuntament de Palma de Mallorca i la Comunitat Autònoma de les Illes Balears ofereixen un ampli ventall d'itineraris per la ciutat, que mostren els seus diferents vessants: el modernisme, el barri jueu, els patis, els comerços tradicionals i el seu vincle amb la modernitat, etcètera.<sup>8</sup> En canvi, Buenos Aires ha optat per proposar itineraris per barris des d'una perspectiva multidisciplinària, és a dir, tenint en compte tant la història com la ficció literària o el comerç, que es poden fer de manera autònoma.<sup>9</sup>

En els últims anys, s'ha desenvolupat el concepte de *ciutat creativa*, entès com a ciutat que posa en relació el patrimoni, els productes i els serveis culturals tradicionals, amb les indústries creatives; i tot, combinat amb un estil de vida atractiu, és a dir, obert i tolerant amb la diversitat. Aquest concepte està prenent cada vegada més força respecte al turisme, ja que significa un element d'avantatge competitiu. Berlín, una de les vuit ciutats reconegudes a la xarxa de ciutats creatives de l'Aliança Mundial per la

---

7. [www.museumspass.com/](http://www.museumspass.com/).

8. [www.itineraris.org](http://www.itineraris.org).

9. [www.bue.gov.ar/home/](http://www.bue.gov.ar/home/).

Diversitat Cultural de la UNESCO,<sup>10</sup> és una de les ciutats capdavanteres en diferents sectors del disseny perquè compleix certes condicions bàsiques per al treball creatiu i el desenvolupament de productes innovadors. Amb la reunificació alemanya, la capital va tornar a Berlín, juntament amb els polítics. Els van seguir els mitjans de comunicació, els estudiants, els joves i els creadors, i la ciutat es va posar de moda. Els dissenyadors dels diferents àmbits, els fotògrafs i els arquitectes, hi troben avui llibertat artística, espais de treball i un cost de vida assequible, així com xarxes i un públic interessat en el disseny. Actualment, Berlín té una gran vida cultural: festivals de cinema, fotografia, botigues dels nous dissenyadors, galeries d'art, petites sales de teatre i petits cinemes, que conviuen, al costat de les zones comercials, amb els museus, els grans teatres i els grans cinemes moderns. Berlín també és una ciutat oberta, amb una gran tendència a l'intercanvi amb l'exterior. Aquests elements atreuen persones creatives i empreses que treballen en diferents sectors innovadors.

Les ciutats creatives emfatitzen els seus aspectes més innovadors:

1. Els mitjans audiovisuals són una gran eina de promoció de les ciutats, ja que les fan atractives per al gran públic. Per aquest motiu, moltes ciutats intenten atreure empreses de cinema i de publicitat perquè converteixin els seus carrers i edificis en escenari d'anuncis i pel·lícules. A Barcelona hi ha l'oficina Barcelona Plató Film Commission,<sup>11</sup> que s'encarrega d'atreure cineastes i proposar-los localitzacions.

2. La nova arquitectura s'ha convertit en un focus d'atracció de turistes. De fet, és un element que permet fer atractius per al turisme barris nous. Aquest és el cas del Sony Center de Berlín,<sup>12</sup> un gran conjunt d'edificis nous amb plaça pública construïts a la històrica Potsdamer Platz, destruïda durant la Segona Guerra Mundial i posteriorment dividida pel mur. L'arquitecte Helmut Jahn ha ideat una gran plaça pública amb un sostre en forma de pagoda transparent, envoltada d'edificis d'oficines, habitatges i equipaments de lleure i cultura, que rep molts visitants anualment.

3. La cultura culinària també està adquirint cada vegada més rellevància dins de l'atractivitat de les destinacions turístiques. En aquest sentit, Barcelona ofereix *walking tour gourmet*, passeigs a peu guiats basats en la gastronomia que consisteixen en un recorregut per locals, botigues i mercats emblemàtics del casc antic. Amb motiu de l'Any de la Gastronomia 2005, Barcelona també va elaborar unes rutes gastronòmiques específiques per bars i restaurants centrades en temàtiques concretes.

4. La creativitat de la ciutat a través del disseny i la moda també és una atracció per al turisme. Buenos Aires es presenta com a ciutat de moda:<sup>13</sup> a partir de l'evolució de la moda i els dissenyadors de la

---

10. [www.unesco.org/culture/alliance](http://www.unesco.org/culture/alliance).

11. [www.barcelonaplato.bcn.es/](http://www.barcelonaplato.bcn.es/).

12. [www.sonycenter.de](http://www.sonycenter.de).

13. [www.bue.gov.ar/especiales/](http://www.bue.gov.ar/especiales/).

ciutat, proposa possibles circuits per diferents vessants de la ciutat de la moda. Buenos Aires també es presenta com a ciutat de llibreries, de teatre, de disseny... A partir de l'Any del Disseny 2003, l'Ajuntament de Barcelona, el Col·legi d'Arquitectes i el Foment de les Arts Decoratives van idear rutes sobre el disseny a Barcelona, el contingut de les quals està format per una selecció dels millors llocs de disseny: restaurants, bars, botigues, edificis i espais públics.<sup>14</sup>

6. La diversitat cultural i el caràcter cosmopolita de la ciutat també tenen en l'actualitat importància per al turisme. Així, Berlín s'enorgulleix de tenir una població variada on conviuen més de cent vuitanta nacionalitats i una gran diversitat de religions, cosa que denota el seu caràcter tolerant, obert i predisposat a la creativitat. Els seus principals atractius en aquest aspecte i de cara al turisme són el carnaval de les cultures i el mercat turc —a Berlín, els turcs són la població berlinesa d'origen no germànic més nombrosa.

## TURISME URBÀ I OFERTA CULTURAL

En els últims anys, s'ha observat que el turisme urbà està influïent en l'oferta cultural de les ciutats. De fet, els esdeveniments culturals (exposicions, festivals, etc.) són un factor important per al turisme de *city-break*, és a dir, les estades curtes en ciutats, que s'han popularitzat a Europa gràcies a la proliferació de vols barats. El desenvolupament d'una oferta cultural dirigida al turisme és positiu si no va en detriment de la satisfacció de la demanda autòctona i de la producció i la creació culturals pròpies, ja que són fonamentals per al manteniment de la ciutat creativa.

En ciutats com Londres, Amsterdam, Venècia..., les exposicions temporals atreuen visitants d'estades curtes. Així, les grans exposicions temporals d'art s'han convertit en empreses culturals a les quals recorren els museus i les fundacions per atreure públic. Amb l'augment del cost de les exposicions a causa de les assegurances, per tal que es generin els ingressos suficients per cobrir les despeses i generar beneficis, s'organitzen exposicions temporals dels grans noms de les arts plàstiques o dels elements patrimonials mítics. La primera gran exposició visitada multitudinàriament va ser una exposició dedicada a Tutankamon al Petit-Palais de París el 1967. En aquests últims anys, els guerrers de Xi'an exposats a Barcelona, Madrid..., han generat cues de visitants d'hores i hores. Sovint la programació d'aquestes exposicions s'estableix de manera que correspongui al ritme de les temporades turístiques.

Encara que els espectacles siguin menys vendibles que les exposicions de cara als turistes, la programació d'arts escèniques també atreu turistes interessats en la cultura. El fet que un espectacle sigui representat en un dels grans idiomes internacionals —anglès, castellà, xinès o hindi— és un avantatge. D'altra banda, amb les tecnologies de la informació, les ciutats cada vegada faciliten més

---

14. [www.rutadisseny.com/PagBase.aspx](http://www.rutadisseny.com/PagBase.aspx).

l'accés a les agendes d'espectacles i a la compra d'entrades en línia. A Londres, la programació de teatre, i sobretot de musicals, atreu molt públic internacional. Hi ha musicals que es programen des de fa molts anys, com *Cats*, que es va poder veure durant dues dècades al West End de Londres gràcies al públic internacional. Algunes ciutats han creat targetes (London Pass, Amsterdam Card, etc.) que permeten accedir gratuïtament o amb descomptes a l'oferta cultural i al transport.

Els anys temàtics, recurs de les ciutats de mida inferior a les metròpolis per atreure turisme cultural, permeten dissenyar una oferta cultural variada (exposicions, espectacles, conferències, etc.) i específica d'activitats sobre un tema concret. Barcelona s'ha caracteritzat per commemorar els seus grans artistes amb anys temàtics: Gaudí 2002 i Picasso 2006.<sup>15</sup> Els anys temàtics posen en contacte diferents agents de l'àmbit de la cultura, però també del turisme, per cooperar i planificar junts. D'aquesta manera, es generen recursos i complicitats entre les institucions i els agents socials. Els anys temàtics permeten divulgar continguts, aprofundir en el coneixement del tema i crear nous esdeveniments.

---

15. [www.bcn.es/cultura/debats/Anystematics.doc](http://www.bcn.es/cultura/debats/Anystematics.doc).

## CAPÍTOL 3. LA CIUTAT CREATIVA

Les ciutats ja han incorporat el sector cultural al seu horitzó de creixement i els ajuntaments promouen polítiques creatives dirigides a afavorir les indústries creatives i la competitivitat de les ciutats. Serveis quinaris, indústries culturals, indústries creatives, són aproximacions conceptuals diferents d'un mateix fenomen: el desenvolupament de l'activitat creativa com a element bàsic per a la solidesa i el desenvolupament d'una ciutat. En el capítol anterior s'ha reflexionat sobre la vinculació de la ciutat creativa amb el turisme; en aquest ens centrarem a valorar l'impacte de la indústria creativa en l'economia i l'ocupació de les ciutats.

### DELS SERVEIS QUINARIS A LES INDÚSTRIES CREATIVES

El reconeixement del paper econòmic del sector cultural es fa per diversos camins, des dels estudis econòmics, per als quals el sector cultural forma part de la categoria econòmica més recent dels serveis quinaris, fins a les polítiques culturals, amb el terme *indústries creatives* que promou la UNESCO.

En l'àmbit de l'ordenació de les activitats econòmiques, la classificació de les activitats de serveis molt heterogènies s'ha anat ampliant. Recentment, les activitats quaternàries s'han desglossat en dos grans apartats: els serveis quaternaris, que inclouen els serveis de transport, els serveis financers i els d'assegurances, i els serveis quinaris. Els serveis quinaris s'identifiquen en cinc grups d'activitats: les activitats d'informació i les indústries culturals; els serveis professionals, científics i tècnics; els serveis d'educació; la sanitat i els serveis socials, i l'art i el lleure. El quadre adjunt informa sobre l'impacte d'aquest sector a Catalunya i, en concret, sobre la seva importància a la regió metropolitana de Barcelona.

QUADRE 1. Taxa de creixement de l'ocupació als sectors dels serveis quinaris a Catalunya, 1991-2001

	<i>Barcelona ciutat</i>	<i>Resta de la regió metropolitana de Barcelona</i>	<i>Resta de Catalunya</i>
Informació i indústries culturals	53,1	126,9	79,6
Serveis professionals, científics i tècnics	-1,8	55,1	30,5
Serveis d'educació	30,4	75,3	54,8
Sanitat i serveis socials	43,6	133,5	126,1
Art i lleure	23,8	104,1	88,7
<b>TOTAL SERVEIS QUINARIS</b>	<b>33,0</b>	<b>100,0</b>	<b>75,7</b>

Font: J. R. Lasuén i E. Baró, *Sectors quinaris: Motor de desenvolupament de l'àrea metropolitana de Barcelona*. Barcelona: Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, 2005.

El sector cultural és una part significativa dels serveis quinaris i inclou els següents sectors: audiovisual, mitjans de comunicació, edició, arts escèniques, museus i patrimoni històric. Segons José Ramón Lasuén, avui els serveis quinaris són els que generen directament més ocupació i millor renumeració a les ciutats més desenvolupades, i han estat la causa del naixement de les grans metròpolis contemporànies, en les quals aquests serveis assoleixen més d'un terç de l'ocupació total.

L'exemple pràctic més clar de la repercussió d'aquests serveis el proporciona l'evolució de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) als Estats Units en la dècada passada. Les TIC van sorgir al mateix temps a les dues costes, la de l'Atlàntic i la del Pacífic, al voltant dels complexos científics i manufacturadors de Harvard-MIT, a Boston, i UC Berkeley-Stanford, a San Francisco. En a penes cinc anys, la costa oest va sobrepassar la de l'est, a pesar que aquesta comptava d'entrada amb un avantatge inicial en la indústria de computadores i les activitats financeres. L'explicació, encara que sorprengui, de l'èxit de Silicon Valley s'ha d'atribuir en gran manera a Hollywood. L'avantatge de la costa oest va tenir lloc perquè la demanda de les noves tecnologies de la informació i la comunicació, que és la que s'origina a les indústries del lleure —cinema, televisió, vídeo, música—, està vinculada estretament al territori, i la interacció entre els seus agents principals és molt ràpida i canviant. Aquesta demanda diferencial i dinàmica provoca la seva localització preferent i creixent al territori proper, per la seva complexitat i urgència. La demanda diferencial de Hollywood va consolidar Silicon Valley.

Un altre element que s'ha de tenir en compte és que cal invertir la prioritat que avui es dona al capital humà per sobre del social. Per desenvolupar serveis quinaris, ambdós són imprescindibles, però els coneixements individuals de caràcter científic i tecnològic poden ser poc eficaços si es tornen inaplicables perquè no hi ha fiabilitat i confiança entre els interlocutors socials. Calen comportaments que només es produeixen si existeix la comunitat de creences i de valors que garanteix un fort capital social. Aquesta comunitat de valors és essencial en els serveis quinaris, en els serveis de creació.

Més enllà del reconeixement del món de l'economia, el mateix sector cultural ha elaborat el seu propi discurs sobre la importància de les indústries culturals o, en una accepció més àmplia, les indústries creatives.

Sobre el concepte d'*indústria cultural* no existeix un estàndard internacional únic. Segons la UNESCO, el terme *indústria cultural* es refereix a aquelles indústries que combinen la creació, la producció i la comercialització de continguts creatius que siguin intangibles i de naturalesa cultural. Des de l'Organització Mundial de la Propietat Intel·lectual (OMPI), amb una visió més precisa, les dades fan referència a les indústries del *copyright*. Els *core copyright industries* són aquelles activitats que principalment produeixen i materialitzen objectes de drets de propietat intel·lectual: premsa, llibres, fonogrames, arts interpretatives, cinema, ràdio i televisió, programaris (per a negocis i entreteniment), arts visuals i serveis de publicitat. Al *Llibre blanc de les indústries culturals de*

*Catalunya*, finalitzat l'any 2002, els sectors analitzats eren els següents: audiovisual, mitjans de comunicació, llibres, música, arts escèniques, arts visuals i nous gèneres creatius multimèdia.

El terme *indústria creativa* implica un conjunt d'activitats més ampli, que inclou les indústries culturals i tota la producció artística i cultural, que, alhora, inclou sectors com l'arquitectura, la publicitat, el disseny, la moda i el programari. Alguns autors hi inclouen l'artesanía, les antiguitats i alguns comerços de qualitat. Aquest model analític, el va desenvolupar a finals dels noranta el Departament de Cultura del Regne Unit. En un primer document del 1998, les indústries creatives eren definides com «aquelles indústries que tenen el seu origen en la creativitat individual, les habilitats i el talent, i que busquen el benestar i la creació de treball a través de la generació i l'explotació de la propietat intel·lectual».<sup>16</sup> Des d'aleshores, aquest sistema de classificació ha estat seguit en molts estudis i la UNESCO ha assumit aquesta visió més àmplia del sector cultural. Amèrica del Sud és probablement la regió del món més activa i dinàmica en l'estudi de les indústries creatives. El Conveni Andrés Bello, una institució regional amb base a Bogotà dedicada a promocionar la cultura, ha publicat un gran nombre de treballs de diferents economies nacionals. Colòmbia i Xile han estat els més actius a l'hora d'estudiar les indústries creatives.<sup>17</sup>

## L'IMPACTE ECONÒMIC DEL SECTOR CULTURAL LOCAL

En aquest context d'anàlisi economicocultural gens homogeni, la importància del sector cultural en el desenvolupament econòmic de les ciutats és una evidència empírica creixent. Des de finals dels vuitanta, moltes ciutats han analitzat la dimensió econòmica de l'art i la cultura i s'han demostrat els efectes favorables que la cultura té sobre la localització i la dinamització de l'activitat econòmica a les metròpolis.

Entre els estudis pioners en aquesta matèria, hem de destacar l'estudi del Nacional Endowment for the Arts (1977) sobre l'impacte de la vida artística a la ciutat de Baltimore (EUA) i l'estudi realitzat pel Port Authority of New York and New Jersey (1983) sobre la importància econòmica del sector cultural a l'àrea metropolitana de Nova York i Nova Jersey. A més dels estudis d'impacte del sector cultural, la mostra d'aplicacions empíriques s'ha diversificat amb treballs sobre festivals, museus, exposicions temporals, capitalitats culturals, institucions artístiques i fins i tot concerts comercials sense finançament públic. A Espanya s'han estudiat, entre altres, els festivals de cinema de San

---

16. L'octubre del 1998, el Govern britànic va produir el primer document guia que mostrava la contribució directa de les indústries creatives. Aquest document va ser actualitzat l'any 2001 (si voleu més informació, visiteu la pàgina [www.culture.gov.uk/creative\\_industries/default.htm](http://www.culture.gov.uk/creative_industries/default.htm)).

17. A Xile, el Departament Administratiu Nacional d'Estadística i el Banc Central de Xile han estat treballant en el desenvolupament de comptes especials satèl·lits per al sector cultural. A Colòmbia, el Ministeri de Cultura promou, a través del Centre d'Investigació CRECE, l'explotació de les indústries creatives com a font de desenvolupament econòmic i social.



Sebastià i Valladolid, la capitalitat cultural de Salamanca i institucions com el Guggenheim de Bilbao o el Museu Dalí de Figueres. A l'Amèrica del Sud s'han fet estudis d'impacte locals centrats en els centres històrics, per exemple a Cartagena de Índias i Bogotà, i també sobre les festes.

El turisme cultural també és un exemple il·lustratiu de les estretes relacions existents entre el desenvolupament econòmic i el desenvolupament cultural. Hi ha certes pràctiques culturals, com visitar museus, exposicions i monuments, que són realitzades per una gran part dels turistes, amb el consegüent impacte econòmic directe i indirecte. En aquest cas, encara no es disposa de suficient informació quantitativa que mesuri la relació entre turisme, cultura i impacte econòmic: els diferents estudis fets en els últims vint-i-cinc anys sobre l'impacte econòmic de les activitats culturals, segons Lluís Bonet, «se centren gairebé tots en les conseqüències econòmiques de la despesa en cultura, mentre que només tangencialment estudien l'impacte del turisme cultural».

L'Ajuntament de Barcelona ha estat pioner en l'avaluació de l'impacte econòmic del sector cultural a la ciutat. Des del 1992 ha realitzat diversos estudis<sup>18</sup> i n'ha anat actualitzant les dades. En aquests treballs, el sector cultural incloïa l'edició, les arts plàstiques, les arts escèniques, l'audiovisual, la música, el patrimoni i les biblioteques. Un dels resultats de l'últim treball es mostra en el quadre següent: la facturació del sector cultural assoleix els 5.520 milions d'euros (gairebé un bilió de pessetes) i ocupa gairebé 30.000 llocs de treball.

QUADRE 2. Els sectors culturals a Barcelona l'any 2000 (en milions d'euros)

	<i>Facturació</i>	<i>%</i>	<i>Ocupació</i>	<i>%</i>
Edició	4.121,4	74,7	18.313	62,9
Arts plàstiques	38,3	0,7	884	3,0
Arts escèniques	143,4	2,6	1.611	5,7
Audiovisual	782,6	14,2	4.276	14,7
Música	149,4	2,7	1.741	5,8
Patrimoni	267,8	4,8	1.456	5,0
Biblioteques	16,5	0,3	838	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>5.519,4</b>	<b>100</b>	<b>29.119</b>	<b>100</b>

Font: elaboració pròpia a partir de l'estudi de SVP.

Tal com apuntàvem abans, no hi ha tradició sobre la quantificació de l'impacte econòmic específic del turisme cultural. També a la ciutat de Barcelona s'ha fet una aproximació parcial. A la celebració de l'Any Gaudí el 2002, se li ha estimat un impacte directe de 14 milions d'euros i un impacte indirecte de 84 milions. El festival privat de música avançada de Barcelona, Sónar, va avaluar el seu impacte econòmic sobre la ciutat en l'edició del 2004 en 47 milions d'euros.

18. A començaments dels anys noranta, l'estudi «Dimensió econòmica i estructura del sector cultura de Barcelona» (1992, amb Comedia Consultancy, Londres, i INITS SA, Barcelona), i, al 1998, una primera aproximació a la dimensió econòmica de l'art i la cultura a Barcelona (estudi realitzat per SVP, SA, Barcelona), treball actualitzat el 2002 amb noves dades.

Però potser l'estudi que més efecte multiplicador ha tingut ha estat el desenvolupat per la Universitat de Valladolid sobre l'impacte de la capitalitat europea de la cultura de Salamanca l'any 2002. L'efecte econòmic va ser de 556,1 milions d'euros a Castella i Lleó i de 247,2 milions a la resta d'Espanya. En total, 803,3 milions d'euros. Aquests resultats estan sent utilitzats per la majoria de les ciutats espanyoles que aspiren a la capitalitat cultural el 2016 per legitimar la seva candidatura. Aquesta utilització abusiva ens condueix a reflexionar sobre la instrumentalització d'aquests estudis i sobre la necessitat de determinar uns criteris homogenis i un major rigor en la seva realització.

## **POLÍTIQUES CULTURALS LOCALS I INDÚSTRIES CULTURALS**

La intervenció pública local se centra en allò que es denomina *sectors artesanals de la cultura*: arts escèniques, música en viu i arts visuals. La principal característica d'aquestes activitats és que tenen un impacte econòmic i una ocupació inferiors als que tenen la resta d'indústries culturals.

Per analitzar les polítiques culturals locals és necessari distingir dues realitats molt diferents: d'una banda hi ha les grans capitals, on es concentren la creació, la producció i l'exhibició i amb una oferta tant pública com privada; de l'altra hi ha la resta de municipis, on la gran majoria de programadors són els governs locals (i en molt pocs casos, alguna entitat sense ànim de lucre).

Si deixem de banda les grans capitals, les polítiques culturals locals en aquests àmbits han seguit tres grans línies de treball: la construcció o remodelació d'equipaments, la consolidació de programacions estables i la creació d'esdeveniments en diversos formats (festivals, fires, etc.).

En els últims anys, l'objectiu de qualsevol ciutat ha estat disposar d'equipaments remodelats per a la programació teatral i musical. De vegades, amb espais diferenciats (teatre i auditori, sobretot a les capitals provincials), i majoritàriament amb espais integrals polivalents tant per a les arts escèniques com per a la música en viu. El reflex més significatiu de la situació d'aquests espais és la Xarxa Espanyola de Teatres, Auditoris i Circuits de Titularitat Pública, constituïda per 114 associats: 104 teatres i auditoris i 10 circuits o xarxes regionals de comunitats autònomes, que formen un conjunt superior als 450 espais escènics públics.

Tot i el volum inversor dels nous espais, el gran repte municipal és la consolidació de les programacions estables. En el teatre s'avança, però la música en viu continua encara centrada en les programacions festives. On sí que s'ha produït una «explosió» és en la creació d'esdeveniments (festivals, fires, etc.). Aquí sí que s'observen un lideratge i una centralitat dels municipis, fins i tot dels mitjans i petits. En aquest segment s'han dut a terme iniciatives fins i tot amb projecció internacional: el Festival de Cinema de Sitges, la Fira de Teatre al Carrer de Tàrraga, el Festival de Benicàssim, el Mercat de Música Viva de Vic o els Pirineus Sud a Osca.

En l'àmbit de les arts visuals, on predomina la iniciativa privada de les galeries d'art, el sector local no ha tingut l'impuls dels altres àmbits. Florenci Guntin explicitava el 1998 que «l'acció municipal s'ha limitat —excepte honroses excepcions— a donar suport als anomenats *artistes locals*, a l'organització d'algun concurs o a la col·locació d'alguna escultura pública *premoderna*». En aquells moments, les excepcions, és a dir, les sales d'exposicions o els centres d'art contemporani, a Catalunya no superaven la desena. A fora de Barcelona, el projecte més rellevant era la Tecla Sala, a l'Hospitalet de Llobregat.

El canvi de segle ha significat un canvi radical del món local en relació amb l'art contemporani. La primera iniciativa ha estat el Museo Patio Herreriano de Valladolid. Aquest projecte no hauria estat possible sense la col·laboració de l'Ajuntament de Valladolid i l'Asociación Colección Arte Contemporáneo, que també rebia el suport de diverses empreses espanyoles. Aquesta col·lecció privada, que es va iniciar el 1987, ha cedit gratuïtament els seus fons, cosa que ha permès fer realitat el projecte. Al seu torn, l'Ajuntament de Valladolid va dotar el museu amb l'edifici i els recursos necessaris i va constituir la Fundación Patio Herreriano per tal de gestionar-lo. Posteriorment, nous ajuntaments es van afegir a l'aposta: l'Ajuntament de Vigo promovent el Museo de Arte Contemporáneo de Vigo, MARCO; l'Ajuntament de Màlaga, promovent el Centro de Arte Contemporáneo, i l'Ajuntament de Palma de Mallorca, promovent, amb la Fundació d'Art Serra i el Govern balear, el museu Es Baluard, Museu d'Art Modern i Contemporani de Palma. Cal apuntar que totes aquestes iniciatives es gestionen a través de fundacions amb una àmplia participació institucional.

En un nivell microlocal també s'ha produït un canvi significatiu en les polítiques locals sobre l'art contemporani. Per il·lustrar-lo, tenim dos exemples: l'espai Roca Umbert de Granollers i la iniciativa Idensitat a Manresa, Calaf i Mataró (Barcelona). Roca Umbert Fàbrica de les Arts<sup>19</sup> és un projecte de l'Ajuntament de Granollers que reconverteix un recinte fabril de 20.000 m<sup>2</sup> en un gran centre cultural amb finalitats productives, formatives i de difusió de la creació artística. Idensitat<sup>20</sup> implica tres municipis i la seva població en la creació d'iniciatives amb l'objectiu de generar mirades artístiques sobre processos urbans.

Aquest apartat no pot finalitzar sense fer una avaluació de l'acció pública local complementària de l'acció privada en el camp de les indústries culturals. La justificació d'aquesta acció es basa en dos fets: d'una banda, les polítiques culturals en el camp de les indústries culturals es justifiquen pel seu impacte econòmic en la creació de llocs de treball; d'altra banda, es planteja la necessitat d'intervenir en el camp de les indústries culturals amb la finalitat de garantir l'existència d'un major pluralisme i i una major diversitat cultural en el territori. Aquesta necessitat d'intervenció és la resposta a la creixent estandardització dels continguts culturals oferts en els mercats, fet que té una gran incidència social (ja que les indústries culturals proveeixen la part de l'oferta cultural que és consumida per una major part

---

19. [www.fabricadelesarts.cat](http://www.fabricadelesarts.cat).

20. [www.idensitat.org](http://www.idensitat.org).

de la ciutadania). Tot indica que els sectors públic i privat no poden resoldre separatament aquestes qüestions. Per tant, hi ha el repte d'assajar i experimentar fórmules de col·laboració entre els dos nivells.<sup>21</sup>

Finalment, cal fer una mirada a les polítiques culturals de les grans ciutats. En una trobada de ciutats europees que va tenir lloc a Barcelona,<sup>22</sup> el regidor de Cultura, Ferran Mascarell, exposava els reptes i el decàleg de les polítiques creatives de Barcelona. Aquests són els objectius explicitats:

- ☞ Millorar la visibilització de la cultura com a sector quinari amb molt potencial.
- ☞ Intensificar les estratègies de cooperació entre la iniciativa pública i la privada, especialment en el terreny de joc definit per les indústries creatives, la universitat (investigació) i la iniciativa pública.
- ☞ Donar carta de naturalesa a les noves indústries creatives (disseny, arquitectura, publicitat, multimèdia, moda...), fomentar iniciatives (creativitat, talent, innovació) i impulsar laboratoris d'innovació i de creativitat.
- ☞ Dissenyar millors estratègies de potenciació de la producció i la distribució de les indústries creatives en els mercats internacionals.
- ☞ Aconseguir una major convicció col·lectiva de la importància de la cultura.
- ☞ Millorar la integració dels nous ciutadans en una cultura cívica compartida.
- ☞ Incrementar els índexs de consum cultural, és a dir, establir ponts entre la creació i el seu impacte social.

La iniciativa pública de la ciutat de Barcelona és avalada pel 7,8 % del pressupost municipal dedicat a la cultura. Alguns projectes de lideratge de l'àrea municipal de cultura en el desenvolupament d'una política creativa són:

- ☞ Barcelona Plató Film Comission: òrgan de promoció de Barcelona com a ciutat de rodatges.
- ☞ Centre Cultural del Disseny: nou equipament de 20.000 m<sup>2</sup> que es convertirà en una plataforma de promoció del disseny fet a Barcelona i a Catalunya.
- ☞ Fons de capital de risc per a projectes culturals: instrument innovador dins de les administracions públiques locals per al foment de sectors culturals considerats estratègics, com l'audiovisual o multimèdia, l'editorial, el sector de les arts escèniques i el sector de les arts plàstiques.

---

21. Jornada sobre Polítiques Culturals Locals i Indústries Culturals. Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona, 21 de juny de 2005. [http://www.diba.es/cerc/centredoc/fixers/bib\\_polcullocalsiindustcult.pdf](http://www.diba.es/cerc/centredoc/fixers/bib_polcullocalsiindustcult.pdf).

22. Indústries Creatives. L'Impacte de les Indústries Creatives en la Competitivitat de les Ciutats, trobada organitzada pel Pla estratègic metropolità de Barcelona (Barcelona, 15-17 de març de 2006). Ponències de les ciutats de Barcelona, Liverpool, Rotterdam, Lió, Munic i Viena. Consulteu el web: [www.bcn2000.es](http://www.bcn2000.es).

**SEGONA PART**

---

**PLANIFICACIÓ I GESTIÓ ESTRATÈGICA DE LA CULTURA**

## CAPÍTOL 4. CIUTATS AMB ESTRATÈGIA CULTURAL

L'objectiu d'aquest capítol és analitzar els processos de planificació cultural local, és a dir, de planificació estratègica aplicada a les polítiques culturals de les ciutats. A escala local, la planificació cultural estratègica s'ha concretat en plans locals de cultura, que inclouen la totalitat del sector i orienten el conjunt de les polítiques culturals. En aquest estudi ens referirem sobretot a l'experiència de les grans ciutats a través dels casos de Barcelona, Buenos Aires i Mont-real, però també a les iniciatives desenvolupades en ciutats mitjanes, especialment a Catalunya, el País Basc i la Comunitat Valenciana.

### ELS ACCENTS DE BARCELONA

Barcelona és la capital de la Comunitat Autònoma de Catalunya i de la província homònima. Amb una població d'1.593.075 habitants, Barcelona és la segona ciutat espanyola més poblada i la desena de la Unió Europea. L'àrea metropolitana de Barcelona engloba trenta-sis municipis, té una població de 3.135.758 habitants i ocupa una superfície de 635 km<sup>2</sup>.

L'Institut de Cultura de Barcelona plantejava en la seva memòria de fundació, el 1996, l'oportunitat que seria impulsar i promoure la redacció d'un pla estratègic del sector cultural. «La gran opció de futur —expressava la *Memòria*— passa per l'elaboració, al llarg dels pròxims mesos, del pla estratègic de cultura, que s'ha de situar en l'horitzó del 2001, però també, a més llarg termini, en l'horitzó de la ciutat del 2010. La realització d'aquest pla s'emmarca dins del pla estratègic global de la ciutat i té la finalitat d'establir fites conjuntes i objectius compartits.» Finalment, Barcelona va aprovar el seu primer pla estratègic de cultura al maig del 1999; es tractava de la primera experiència d'aquestes característiques a Espanya. Una altra ciutat, Sabadell, havia realitzat el 1993 un mapa cultural que pot considerar-se precursor, però ningú fins aleshors no havia iniciat un pla estratègic per a la cultura.

El Pla estratègic del sector cultural de Barcelona és un procés que es va iniciar al gener del 1998 i que tenia com a horitzó temporal els anys 2004 i 2010. El 5 de maig de 1999 es va fer la presentació del Pla a l'Auditori de Barcelona, en un acte públic que va convocar més de mil vuit-centes persones vinculades amb la cultura. Va ser el moment culminant d'un procés en què van col·laborar més de tres-cents cinquanta representants del sector cultural, els quals, durant un any i mig, van participar en la definició de les mesures i accions que s'havien de desenvolupar entre el 2000 i el 2010 per situar la cultura com a motor de la ciutat del coneixement. L'Ajuntament ha actuat sempre com a institució promotora del Pla, però, ja des dels seus inicis, aquest va ser una iniciativa del conjunt del sector cultural, com reflecteix el quadre adjunt. La participació de més de tres-cents cinquanta representants del món de la cultura de Barcelona va ser la clau per elaborar el Pla estratègic, tant a l'hora de fer el

diagnòstic del sector cultural, com en el moment en què es van definir els cent deu projectes que recull el Pla.

QUADRE 3. Institucions i entitats representades en el Consell Directiu del Pla estratègic de 1999

<i>Institucions locals</i>	<i>Altres institucions i entitats</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Representants dels grups municipals de l'Ajuntament de Barcelona</li> <li>➤ Diputació de Barcelona</li> <li>➤ Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona</li> <li>➤ Consorci Localret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corporació Catalana de Ràdio i Televisió</li> <li>➤ Societat General d'Autors i Editors</li> <li>➤ Institut Català de Tecnologia</li> <li>➤ Institut Català d'Antropologia</li> <li>➤ Fundació Centre d'Estudis i Planificació</li> <li>➤ Consell Català de la Música</li> </ul>
<i>Universitats</i>	<i>Institucions culturals</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Universitat Pompeu Fabra</li> <li>➤ Universitat de Barcelona</li> <li>➤ Universitat Oberta de Catalunya (UOC)</li> <li>➤ Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)</li> <li>➤ Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Museu Nacional d'Art de Catalunya</li> <li>➤ Fundació Joan Miró</li> <li>➤ Fundació Caixa Catalunya</li> <li>➤ Institut del Teatre</li> </ul>
<i>Associacions professionals</i>	<i>Associacions empresarials</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya</li> <li>➤ Associació Col·legial d'Escriptors de Catalunya</li> <li>➤ Associació d'Artistes Visuals de Catalunya</li> <li>➤ Associació Catalana de Compositors</li> <li>➤ Col·legi Oficial de Bibliotecaris Documentalistes de Catalunya</li> <li>➤ Associació d'Escriptors en Llengua Catalana</li> <li>➤ Associació Catalana d'Escoles de Música</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació</li> <li>➤ Fira de Barcelona</li> <li>➤ Consorci de Turisme de Barcelona</li> <li>➤ Cambra del Llibre de Catalunya</li> <li>➤ Associació d'Empresaris Teatral de Catalunya</li> <li>➤ Associació ArtBarcelona</li> <li>➤ Discogràfiques de Barcelona</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

El 1999, l'aprovació del primer pla estratègic del sector cultural va significar per a Barcelona l'obertura d'una nova etapa en les polítiques culturals de la ciutat i en el model d'organització d'un òrgan que s'acabava de crear: l'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB). El Pla estratègic va servir de document de referència per a la creació de plans d'actuació i plans directors, que posteriorment s'avaluaven a través d'informes i memòries. Al llarg d'aquests anys, d'altra banda, s'han creat alguns espais de seguiment i de debat dels temes clau del Pla estratègic.

El Pla estratègic del 1999 plantejava tres grans reptes que la ciutat de Barcelona hauria d'assumir en els deu anys següents (1999-2010):

- ☞ La cultura com a factor clau del desenvolupament de la ciutat del segle XXI i de la societat del coneixement.
- ☞ La centralitat de les polítiques culturals entre el conjunt de les polítiques públiques.
- ☞ Els efectes positius de la inversió en cultura en el creixement econòmic i en la cohesió social.

Per a la consecució d'aquests reptes genèrics, es marcaven sis línies d'actuació estratègiques:

1. Impulsar Barcelona com a factoria de producció de continguts culturals.
2. Fer de la cultura un factor clau de cohesió social.
3. Incorporar Barcelona als fluxos de la cultura digital.
4. Dinamitzar el conjunt patrimonial de Barcelona.
5. Vertebrar Barcelona com a espai singular i metropolità.
6. Projectar Barcelona com a plataforma de promoció internacional.

Totes aquestes línies estratègiques s'explicitaven en uns «objectius genèrics», uns «projectes bàsics» o generals i uns «projectes d'actuació» específics. També s'apostava per la introducció d'un nou model de gestió integral i integradora, amb unes premisses metodològiques i uns mecanismes d'avaluació clars, i també per la creació de tres nous òrgans que, coherents amb el nou enfocament que es donava a la cultura, havien de facilitar el desenvolupament del Pla: el Consell Metropolità de les Arts i la Cultura de Barcelona, l'Observatori d'Avaluació i Prospectiva del Sector Cultural de la Metròpoli, i l'Agència Mixta de Suport a les Indústries Culturals. Finalment, s'apuntava una projecció de la Barcelona desitjada per al 2010.

La ciutat de Barcelona ha fet un procés de revisió i actualització del seu pla estratègic de cultura. Aquest procés es va iniciar a mitjan 2006 amb l'objectiu d'incorporar al Pla els nous elements i d'adaptar aquest al context de la Barcelona actual, que ha variat significativament des del 1999. El procés de revisió esmentat, anomenat *Nous accents 2006*, es va fer amb la participació dels diversos agents que van col·laborar en el primer pla l'any 1999, així com amb els nous actors que s'han incorporat al dia a dia de la realitat cultural de Barcelona.

La revisió del pla del 1999 passa, en primer lloc, per una anàlisi de la situació de les sis línies d'actuació, que actualment es troben a poc més de la meitat del camí marcat fins al 2010. D'aquesta manera es veuen els progressos i les dificultats en la implementació del Pla i es posen en relleu les «assignatures pendents», sobre les quals caldrà aplicar-se més en el pròxim lustre si es volen complir els objectius marcats pel Pla estratègic.

Més enllà dels resultats derivats de l'anàlisi detallada de cada una de les línies d'acció, la conclusió general del procés *Nous accents 2006*<sup>23</sup> és que l'impacte positiu del Pla estratègic en la ciutat és indiscutible, ja que ha situat la cultura com un dels factors essencials del desenvolupament de la ciutat, ha introduït una dimensió cultural en els processos de presa de decisions que afectaven el conjunt de les opcions estratègiques i ha inspirat decisions que transcendien l'àmbit estricte de la ciutat. En paraules del regidor de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona, Ferran Mascarell, el Pla «ha permès al

---

23. [http://www.bcn.es/plaestrategicdecultura/pdf/Plan\\_Estrategico\\_CulturaBCN.pdf](http://www.bcn.es/plaestrategicdecultura/pdf/Plan_Estrategico_CulturaBCN.pdf).



conjunt del sector cultural identificar-se com a protagonista del desenvolupament estratègic de la ciutat».

D'altra banda, el pla revisat haurà d'incloure els nous elements que s'han incorporat a la vida cultural de Barcelona en l'interval entre 1999 i 2001, i que es resumeixen en els set punts que s'exposen a continuació:

1. Barcelona acull una diversitat cultural creixent a nivell ètnic, religiós, cultural i social.
2. El sistema cultural és cada vegada més obert i global, i facilita la vertebració de xarxes i la multiplicació de canals i suports de comunicació.
3. La globalització també comporta riscos de banalització de la cultura.
4. L'espai públic esdevé clau per a la convivència a les ciutats i per a la construcció d'una ciutadania compartida.
5. Barcelona ha aconseguit un posicionament internacional destacat i avui és una destinació atractiva per a diversos tipus de visitants (turistes, estudiants, empreses).
6. La diversitat enriqueix l'ecosistema cultural de la ciutat i incrementa les seves potencialitats creatives.
7. L'increment de l'oferta cultural de la ciutat i l'efervescència creativa de Barcelona no són equiparables amb el creixement del consum i de la pràctica cultural per part del conjunt de la ciutadania.

De tot això deriva un canvi en l'orientació dels objectius del Pla estratègic de cultura de Barcelona: mentre que el Pla del 1999 posava l'èmfasi en el sistema de producció cultural (xarxes d'equipaments culturals, impuls a les indústries culturals), avui l'èmfasi es posa en els que poden considerar-se els altres dos eixos del sistema cultural d'una ciutat: les polítiques culturals de proximitat i les condicions que generen els punts o moments d'excel·lència d'un sistema cultural. Com el Pla del 1999, aquest pla revisat es concreta en una sèrie de programes d'actuació:

- ☞ Barcelona laboratori. Objectiu: potenciar totes aquelles condicions que fan possible ampliar la base creativa de la ciutat, en tots els àmbits de l'expressió artística i del pensament.
- ☞ Cultura, educació i proximitat. Objectiu: articular una xarxa d'equipaments que tinguin com a funció prioritària la formació artística.
- ☞ Barcelona, ciutat lectora. Objectiu: juntament amb la implementació del Pla de biblioteques, reforçar el sistema públic de lectura i el sector editorial.
- ☞ Programa per al diàleg intercultural. Objectiu: desenvolupar la protecció de la diversitat cultural i la promoció d'espais i processos per al diàleg intercultural en el conjunt del sistema cultural de la ciutat.
- ☞ Barcelona ciència. Objectiu: aproximar la cultura científica a tota la ciutat i accentuar la visió de la ciència com a part indissociable de la cultura.
- ☞ Qualitat dels equipaments culturals. Objectiu: reforçar la dimensió educadora dels equipaments culturals de la ciutat, per tal d'augmentar la connexió amb el territori, la proximitat, el creixement en accessibilitat i l'ampliació de públic.

- ☞ Coneixement, memòria i ciutat. Objectiu: fomentar una major projecció i rellevància del patrimoni cultural a partir d'una nova generació d'infraestructures museístiques.
- ☞ Capitalitat cultural de Barcelona. Objectiu: reforçar la capitalitat cultural mitjançant la cooperació institucional i la creació d'esdeveniments culturals de caràcter internacional.
- ☞ Connectivitat cultural. Objectiu: incrementar les dinàmiques de connexió dels diferents agents culturals entre si.
- ☞ Consell de Cultura de Barcelona: consell sectorial de participació d'entitats i agents culturals de la ciutat com a òrgan assessor de l'Ajuntament i promotor de l'anàlisi i el debat culturals de la ciutat, i com a òrgan que farà el seguiment de la implementació del Pla.

## **BUENOS AIRES CREA**

La ciutat de Buenos Aires és la capital federal de la República Argentina. Si hi considerem compresa la seva àrea metropolitana (Gran Buenos Aires), és la segona ciutat més gran de l'Amèrica del Sud i un dels centres urbans més grans del món. Segons estimacions estadístiques, al juny del 2006 la ciutat tenia 3.025.772 habitants.

A mitjan any 2001, la Secretaria de Cultura de la ciutat de Buenos Aires va posar en marxa el Pla estratègic de cultura Buenos Aires Crea,<sup>24</sup> amb l'objectiu de generar un àmbit de formulació de polítiques estables i definides per a llarg termini. El marc d'actuació temporal establert va ser de deu anys, entre el 2001 i el 2010, any del bicentenari de la Revolució de Maig, primera fita històrica de la independència de l'Argentina.

La ciutat de Buenos Aires, a més de les circumstàncies pròpies d'una metròpoli de les seves dimensions, ha d'assumir el repte de ser la capital d'Argentina, és a dir, el model cultural i simbòlic de la nació, la imatge del país a l'exterior. Així mateix, Buenos Aires, pel seu pes i la seva història, té una gran projecció a tot el continent sud-americà.

El Pla estratègic de cultura de la ciutat de Buenos Aires pretén donar resposta a aquests desafiaments, així com a les problemàtiques pròpies de la cultura més «tradicional» —teatres, escoles, museus, sales, festivals...— i a les noves problemàtiques sorgides dels canvis més recents en les societats i en la concepció de la cultura —els nous discursos situen la cultura en el centre de les polítiques de desenvolupament urbà. En aquest sentit, Buenos Aires Crea s'ha d'ocupar també de les relacions de la cultura amb l'educació, amb els processos de cohesió i integració social, amb el turisme, amb el desenvolupament econòmic, amb la indústria cultural i amb el propi procés de globalització, que per als països del sud comporta situacions d'imposició cultural que han de combatre.

---

24. [www.buenosaires2010.org.ar](http://www.buenosaires2010.org.ar).

Cal destacar també la situació de l'Argentina, l'any 2001, de plena crisi econòmica i de «producció de sentit en la vida comunitària i el destí de la nació» (Telerman, 2003), de manera que el Pla havia de servir també per ajudar el país a superar aquesta situació.

Per tot això, es va optar per definir un pla operacional per etapes, que culminarà el 2010. Es va dividir el pla en dues fases. La primera, de diagnòstic i formulació estratègica, defineix, a partir d'una anàlisi DAFO i un estudi dels diferencials de gestió que s'han de superar, la situació de futur desitjada per a la ciutat de Buenos Aires —la Visió 2010—, concretada en set línies estratègiques de desenvolupament. Molt resumida, la visió de la ciutat desitjada per al 2010 és la d'un Buenos Aires que sigui un «centre de creació, producció i difusió de la vida cultural de Llatinoamèrica i del món de parla hispana».

La segona part del desenvolupament de Buenos Aires Crea és un pla operacional en el qual es formulen les accions concretes que s'han de desenvolupar per a la consecució de les línies estratègiques definides en la primera fase. Aquest pla operacional es divideix al seu torn en dues etapes:

- ☞ 2002-2006: «Buenos Aires Crea, Hacer para Ser»: una mirada endins amb tots els actors involucrats (procés participatiu).
- ☞ 2007-2010: «Buenos Aires Crea, Vamos al Mundo»: l'objectiu és promoure Buenos Aires cap a l'exterior com a pol cultural llatinoamericà i del món de parla hispana.

Actualment, el Pla ha recorregut la meitat del seu camí, i el balanç per part de la Secretaria de Cultura de la ciutat de Buenos Aires és positiu: «El Pla ha tingut una gran influència en les polítiques i accions dutes a terme per la Secretaria. Les seves recomanacions han trobat una institució permeable i decidida a dur-les a terme. [...] Els resultats concrets de les línies establertes en el Pla van confirmar una coherència entre estratègies i objectius. [...] Sintèticament, aquestes són algunes de les polítiques i accions desenvolupades, producte dels debats duts a terme en el si del Pla estratègic: mesures de descentralització de l'activitat cultural, generació d'espais per a l'exhibició de noves tendències artístiques, enfortiment de la política patrimonial, polítiques de suport a la dimensió productiva de la cultura, etcètera» (Telerman, 2003).

## **MONT-REAL, METRÒPOLI CULTURAL**

Mont-real és la ciutat més gran de la província del Quebec, al Canadà, la segona més poblada del país i també la segona ciutat francòfona més gran del món. És considerada un dels principals centres industrials, comercials i culturals de l'Amèrica del Nord. Té una població d'1.584.400 habitants, 1.812.723 en la seva aglomeració urbana, segons les dades de les estadístiques del Canadà corresponents al 2006.

El pla estratègic de cultura de Mont-real, titulat Mont-real, Metròpoli Cultural,<sup>25</sup> abasta un període de deu anys, entre el 2005 i el 2015. El seu punt de partida és una ciutat en la qual la cultura ja és present, en gran manera, en la identitat, la història, la memòria i la cohesió social dels seus habitants; una ciutat en la qual la cultura ja es considera el motor essencial del desenvolupament i el dinamisme econòmic; una ciutat que aposta per mantenir i reforçar aquest model i que obre el seu pla estratègic de cultura afirmant que «la cultura és al centre del futur de Mont-real».

Mont-real té un sector cultural extraordinàriament actiu. La fundació Culture Montréal, creada el 2002, reuneix un ampli espectre d'agents culturals i ciutadans de Mont-real i té la missió de promoure el dret, la participació i l'accés a la cultura a la ciutat, així com reforçar el paper de la cultura com a factor de desenvolupament local i de posicionament internacional. Aquesta fundació va fer una tasca d'acompanyament fonamental en els inicis de la planificació cultural estratègica a Mont-real. A més, al Quebec i al Canadà funcionen diverses xarxes o observatoris culturals supramunicipals amb molts anys d'experiència en orientació i assessorament dels governs locals en matèria cultural (Culturescope, Creative City Network, Les Arts et la Ville...).

Mont-real, Metròpoli Cultural s'inscriu en la principal estratègia de desenvolupament de la ciutat, més enllà del terreny estricte de la cultura: fer de Mont-real una «ciutat de saber», la qual cosa implica vincular els àmbits del coneixement, la cultura, la innovació i el desenvolupament econòmic. Respecte a la cultura, aquesta aposta té tres grans reptes o objectius:

- ☞ L'accés a les arts i a la cultura.
- ☞ El suport a les arts i la cultura.
- ☞ L'impacte de la cultura en la vida quotidiana dels ciutadans.

La consecució dels tres objectius plantejats es fonamenta en la cooperació dels diversos agents, és a dir, en la participació ciutadana, canalitzada a través de diversos òrgans, com el fòrum mont-realès de la cultura i una reunió anual amb l'alcalde amb el lema *Mont-real, metròpoli cultural*.

Els continguts del pla es divideixen en apartats que posen de manifest l'aposta de la ciutat per situar la cultura en el centre de la vida dels ciutadans, i situar aquests, juntament amb els artistes i els creadors, en el centre de la vida cultural de la ciutat. N'apuntarem els més rellevants:

1. «Mont-real, Metròpoli Cultural, una realitat, un projecte»: s'hi presenten els principis i valors que han de guiar l'elaboració del pla.
2. «Per començar...»: capítol on es fa una anàlisi de la situació de la cultura a la ciutat i als seus voltants, amb un èmfasi especial en la diversitat cultural.
3. «Mont-real, Metròpoli Cultural, primer els ciutadans»: capítol dedicat a les polítiques culturals de proximitat.

---

25. Mont-real, Metròpoli Cultural pot descarregar-se de la pàgina web de la ciutat:  
[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/culture\\_fr/media/documents/Mtl\\_metropole\\_culturelle.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/culture_fr/media/documents/Mtl_metropole_culturelle.pdf).

4. «Mont-real, Metròpoli Cultural, la cultura i els que la fan»: capítol dedicat als creadors i a la creació.
5. «Mont-real, Metròpoli Cultural, un assumpte de tots»: capítol sobre la coresponsabilitat del Govern, l'Administració i la societat civil en el desenvolupament cultural de Mont-real.
6. «Això és només el principi...»: compromís del Govern municipal de mantenir o augmentar els pressupostos per a cultura entre els anys 2006 i 2010.

## VISIÓ DE LES CIUTATS MITJANES

A Espanya, una de les primeres experiències d'aplicació dels principis de la planificació estratègica a la cultura va ser el Mapa Cultural de Sabadell, elaborat pel Departament de Cultura de l'Ajuntament entre finals del 1991 i principis del 1993 a través d'un procés de consultes i debats tècnics i ciutadans. Es tractava, en principi, d'un mapa dels equipaments culturals de la ciutat, però els seus continguts van arribar molt més enllà, de manera que el mapa es va convertir ràpidament en un instrument de coneixement i planificació integral de la política cultural de Sabadell, amb el propòsit, a més, d'incorporar la cultura al projecte estratègic de la ciutat. La visió de la cultura que oferia el mapa resultava totalment innovadora en aquells moments: una visió en què la cultura és inseparable de la construcció de l'estat social de dret i equiparable amb els conceptes de *participació*, *democràcia* i *cohesió social*.

El Mapa Cultural de Sabadell es compon d'un ideari, del pla d'equipaments pròpiament dit i d'un conjunt de documents auxiliars. A partir dels objectius recollits en l'ideari, el pla es divideix en una sèrie de plans sectorials: del patrimoni, de la cultura artística, de la cultura cívica, de la normalització lingüística, de les festes i tradicions i de les biblioteques. Els objectius es treballen a tres nivells:

1. On són les coses —els equipaments—?
2. Quin impacte té cada cosa?
3. Quin nivell de rendibilitat té cada cosa respecte al seu potencial?

El resultat final és un atlas amb vuitanta-un mapes que són una radiografia de la distribució territorial i temàtica dels equipaments de la ciutat. D'altra banda, el mapa inclou un primer sistema d'indicadors culturals que completa aquesta voluntat integral.

Des de l'any 1999 la Diputació de Barcelona, xarxa de municipis de la província de Barcelona, impulsa la realització de plans locals de cultura.<sup>26</sup> Per a això, ofereix un servei d'assessorament als ajuntaments de la província que vulguin iniciar un procés de planificació estratègica, ja sigui un pla

---

26. Pot trobar-se informació sobre el servei d'assessorament cultural de la Diputació de Barcelona, així com alguns exemples de plans realitzats, a la pàgina web de l'Oficina d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació: <http://www.diba.es/cerc/assessorament.asp>.

d'acció cultural, ja sigui una demanda més específica, com ara un pla d'usos d'un equipament, un mapa d'equipaments, estudis sobre entitats, anàlisis organitzatives dels departaments de cultura dels ajuntaments, estratègies de foment de la participació cultural, etcètera. També ofereix programes integrats que vinculen la política cultural amb les polítiques d'ensenyament, cohesió social, promoció turística, etcètera, així com alguns assessoraments específics a ens de fora de la província de Barcelona, generalment espanyols i llatinoamericans.

De tots aquests serveis, els plans estratègics de cultura són els que tenen una vocació més integral, i s'elaboren a través de processos de debat i reflexió ciutadana basats en la participació, la implicació i la coresponsabilitat dels diversos sectors afectats i dels agents culturals locals. Els resultats del procés, que dura entre dotze i catorze mesos, són un document de diagnòstic i un document de propostes, en el qual es recullen les línies estratègiques recomanades i algunes vies de desenvolupament específiques. El diagnòstic, i sobretot les propostes, estan orientats a fomentar i reforçar l'interculturalitat, la identitat, la transversalitat, el treball en xarxa amb els municipis veïns, la vinculació de la política cultural amb les polítiques d'educació, cohesió social, promoció turística, joventut, etcètera. Des del 1999, el servei d'assessorament de la Diputació de Barcelona ha intervingut en vuitanta-set organitzacions i municipis, en vint-i-cinc dels quals ha impulsat plans estratègics de cultura.

Per la seva part, molts municipis del País Basc han iniciat processos de planificació estratègica, tant a nivell global —plans culturals de ciutat— com a nivell sectorial —plans d'usos d'equipaments, estudis de viabilitat. Per la seva especial rellevància, esmentarem el pla Indartu, que consisteix en la posada en marxa, a la província de Biscaia, d'una convocatòria pública de subvencions per a la implementació de processos de planificació estratègica per part dels ajuntaments, les associacions i les fundacions. El pla Indartu és una iniciativa de la Diputación Foral de Bizkaia. Fins a aquest moment, a través del pla Indartu s'ha subvencionat la realització de vint-i-cinc projectes (quinze corresponents a ajuntaments<sup>27</sup> i deu corresponents a associacions i fundacions). En la majoria dels casos s'han realitzat plans estratègics, però també s'han dut a terme altres tipus de projectes, com ara estudis de viabilitat per a projectes i equipaments, plans de comunicació i màrqueting, etcètera.

A la Comunitat Valenciana, els processos de planificació de la cultura no van arrencar fins als primers anys del present segle. Entre aquests processos, ens fixarem en el procés de planificació cultural de Gandia, que presenta algunes peculiaritats interessants: concretament, no en el pla estratègic en si mateix, sinó en un estudi previ fet per la Universitat de València i titulat «Diagnosi de la realitat dels sectors culturals de Gandia». La voluntat de la Comissió de Cultura de l'Ajuntament de Gandia, que va encarregar l'estudi, era tenir una descripció del sistema cultural del municipi per a, a partir d'aquesta, iniciar un procés de planificació de la política cultural a mitjà termini (2005-2015). Es tractava, per tant, d'identificar l'existència, les característiques i les dimensions dels recursos culturals

---

27. Ajuntaments de Durango, Ortuella, Amorebieta-Etxano, Muskiz, Bermeo, Berriz, Leioa, Bilbao, Derio, Etxebarri, Galdakao i Lekeitio

de Gandia, així com les seves manques i limitacions. Amb aquest objectiu, es va elaborar un diagnòstic que conté, en primer lloc, un marc conceptual inicial on s'inclouen reflexions tan àmplies com la noció de *sistema cultural* o les aportacions de l'Agenda 21 de la cultura; en segon lloc, conté una anàlisi en profunditat de l'oferta cultural de Gandia —pública, privada i associativa—, seguida de l'estudi de la demanda cultural local, i, per acabar, es donen una sèrie d'orientacions per a la definició d'una política cultural. Cal destacar que, finalment, el relleu del regidor responsable del pla de cultura va detenir el procés estratègic, de manera que el pla estratègic que s'havia de fer després d'aquest diagnòstic previ no es va arribar a elaborar. Aquest no és un cas aïllat en els processos de planificació estratègica, sinó que és freqüent quan el lideratge del projecte recau en una sola persona que no aconsegueix implicar la resta del govern ni la ciutadania.

## CAPÍTOL 5. L'AGENDA 21 DE LA CULTURA

Les ciutats que s'adhereixen a l'Agenda 21 de la cultura<sup>28</sup> adquireixen el compromís d'elaborar una estratègia cultural local d'acord amb els principis i les recomanacions de l'Agenda. Aquest capítol recull l'evolució d'aquesta i fa un recalcament especial de les possibilitats d'implementació dels seus principis. Així, a continuació hi ha una breu introducció al context internacional del qual va sorgir l'Agenda 21 de la cultura, seguida d'un resum del seu procés de gestació, les recomanacions d'implementació i els seus continguts.

### CONTEXT INTERNACIONAL

L'Agenda 21 de la cultura és el primer document amb vocació mundial que aposta per establir les bases d'un compromís de les ciutats i els governs locals per al desenvolupament cultural. L'Agenda 21 va néixer en un moment del procés de globalització que podríem qualificar com una doble cruïlla per a les ciutats i els governs locals.

En primer lloc, les ciutats són els espais on la globalització es manifesta amb més claredat, ja que les conseqüències d'aquest procés universal són més visibles a nivell local (augment dels intercanvis i de la mobilitat, homogeneïtzació de productes, serveis i valors, agudització dels desequilibris, etc.). Paral·lelament, assistim a una rellevància cada vegada més gran de les ciutats en la governança internacional. Encara que lentament, les ciutats estan adquirint, cada vegada més, un paper complementari al dels estats en el panorama polític internacional. Des del final de la Segona Guerra Mundial, l'activitat de les ciutats més enllà de les seves fronteres locals i nacionals ha anat creixent, de manera que avui ja se'ls reconeix el dret d'actuar en la vida política, econòmica i cultural internacional, i comencen a tenir un paper de primer ordre com a elements de democratització de les relacions internacionals.

No obstant això, les ciutats encara tenen moltes dificultats per gestionar aquestes noves atribucions, tant a nivell supraterritorial com en el seu si. La proliferació, des de finals del segle XX, de xarxes i associacions de ciutats, nacionals i internacionals, constitueix un pas en l'intent de regular les polítiques urbanes i de donar-se suport mutu en aquest sentit. El Centre Iberoamericà per al Desenvolupament Estratègic Urbà (CIDEU) n'és un exemple, i la xarxa Ciutats i Governos Locals Units (CGLU), creada al maig del 2004 en el marc del Fòrum Universal de les Cultures de Barcelona, va ser la primera d'aquestes xarxes a assolir una escala planetària.<sup>29</sup>

---

28. El text complet de l'Agenda 21 traduït a diverses llengües, així com els recursos i formularis d'adhesió a l'Agenda i al grup de treball en cultura de CGLU, poden descarregar-se de la següent pàgina web: [www.agenda21culture.net](http://www.agenda21culture.net).

29. <http://www.cities-localgovernments.org>.



En segon lloc, l'Agenda 21 de la cultura sorgeix en el context d'una centralitat creixent de la cultura entre el conjunt de les polítiques locals. La cultura, i sobretot la diversitat cultural, evolució de la noció francesa d'*excepció cultural*, és avui un dels elements centrals de les polítiques urbanes. I aquesta centralitat és determinada per la imbricació entre aquesta diversitat cultural i els drets humans, efecte, al seu torn, de diversos fenòmens recents: els moviments de població que traslladen a l'escala local els reptes del diàleg entre cultures o civilitzacions, els processos d'integració econòmica que desencadenen el debat sobre el tractament comercial de la cultura, les desigualtats i la pobresa, que sovint tenen una dimensió cultural associada.

En aquest context, l'espai públic de les ciutats es converteix en un escenari privilegiat de la trobada entre cultures, de la diversitat cultural, i els seus governants saben que la participació dels ciutadans en la vida cultural de les ciutats condiona en gran manera el desenvolupament de la democràcia i el benestar. Tot això comporta la necessitat de replantejar les estratègies de desenvolupament social i urbà per adaptar-les a les noves circumstàncies, i aquest nou plantejament es fa prenent la cultura com a punt de partida i el foment de la diversitat cultural i la participació com a elements clau del desenvolupament.

Conscient d'això, la UNESCO va aprovar al novembre de 2001 la «Declaració universal sobre la diversitat cultural», i l'any 2005, la «Convenció sobre la protecció i la promoció de la diversitat de les expressions culturals». Aquest text té valor jurídic i s'afegeix a altres instruments jurídics internacionals. Per la seva banda, el 2004, el Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD) subratllava, en el seu Informe anual sobre desenvolupament humà, la importància de la llibertat cultural per fer front als reptes actuals de la democràcia i el creixement equitatiu.

Un altre precedent de l'Agenda 21 de la cultura és l'Agenda 21 del medi ambient,<sup>30</sup> que va néixer a l'última dècada del segle XX com a instrument per convidar governs i institucions locals, nacionals i internacionals a prendre mesures urgents en favor del medi ambient i el desenvolupament sostenible. Encara que inicialment la noció de *desenvolupament sostenible* s'aplicava només a les qüestions relacionades amb el medi ambient, a l'Agenda 21 de la cultura apareixia profundament vinculada al desenvolupament cultural.

No obstant això, els textos dels diversos programes de les Nacions Unides i altres d'elaborats des d'instàncies estatals no aprofundeixen en els aspectes de la cultura més específics de les ciutats, com ara la «relació entre cultura, democràcia, ciutadania, convivència, participació i creativitat». A les ciutats, per tant, la centralitat de la cultura implica la coordinació de les polítiques públiques de cultura i la resta de polítiques del govern, especialment les socials, les educatives, les econòmiques, les urbanístiques i les ambientals. Són precisament aquests elements els que centren l'atenció de l'Agenda 21 de la cultura.

---

30. L'Agenda 21 del medi ambient va ser firmada per més de 178 països en la Conferència de les Nacions Unides sobre Medi Ambient i Desenvolupament (UNCED), que va tenir lloc a Rio de Janeiro, Brasil, entre el 3 i el 14 de juny de 1992.

L'Agenda 21 de la cultura, aprovada al maig de 2004, és la resposta de les ciutats al debat sobre el paper de la cultura en la mundialització i constitueix, com s'ha assenyalat anteriorment, «el primer document amb vocació mundial que aposta per establir les bases del compromís de les ciutats i els governs locals per al desenvolupament cultural».

Ciutats i governs locals de tot el món s'han adherit (i continuen fent-ho), des de les seves instàncies de govern, a l'Agenda 21 de la cultura, amb la qual cosa adquireixen el compromís de respectar els seus principis, assumir els seus compromisos i seguir les seves recomanacions.

## **GESTACIÓ I IMPLEMENTACIÓ**

El document «Agenda 21 de la cultura. Un compromís per a les ciutats i els governs locals per al desenvolupament cultural» va ser aprovat pel IV Fòrum d'Autoritats Locals, reunit a Barcelona el 8 de maig de 2004 en el marc del Fòrum Universal de les Cultures, com a «document orientador de les polítiques públiques en cultura i com a contribució al desenvolupament cultural de la humanitat».

El procés de gestació de l'Agenda 21 de la cultura es va iniciar al mes de setembre de 2002 i va durar fins al maig del 2004. Impulsada per diverses xarxes internacionals, els seus esborranys previs es van discutir en diverses trobades i conferències, com, entre altres, el Fòrum d'Autoritats Locals, Sigma, Interlocal, Interacció 2004, Forum Cultura de Eurociudades o Les Rencontres.

Cal destacar, del procés d'elaboració dels documents, que en tot moment es va desenvolupar un procés obert a la participació i dilatat en el temps, de manera que es va aconseguir reunir aportacions de visions i procedències molt diverses i, sobretot, de totes les parts del planeta, no només dels països rics o del món occidental.

Una vegada aprovat el document, es va presentar a les Nacions Unides —Hàbitat i UNESCO—, al setembre del 2004, durant el Fòrum Urbà Mundial celebrat a Barcelona també en el marc del Fòrum Universal de les Cultures.

D'altra banda, la coordinació de tot el procés derivat de l'aprovació del document (implementació, difusió, elaboració de documents vinculats, etc.) va ser assumida per l'associació Ciutats i Governos Locals Units (CGLU), a través del seu grup de treball en cultura, constituït al juliol del 2005 i format per ciutats i governs locals de tot el planeta. Aquest grup de treball és el punt de trobada de ciutats, governs locals i xarxes que situen la cultura en el centre dels seus processos de desenvolupament. Un dels seus objectius és la redacció d'un document guia per a l'elaboració d'una estratègia cultural local basada en l'Agenda 21 de la cultura, i l'objectiu general del seu programa de treball 2005-2007 és

«promoure el paper de la cultura com una dimensió central de les polítiques locals a partir de la difusió i la implementació de l'Agenda 21 de la cultura».<sup>31</sup>

Tal com hem apuntat anteriorment, les ciutats que s'adhereixen a l'Agenda 21 de la cultura adquireixen el compromís d'elaborar una estratègia cultural local d'acord amb els principis i les recomanacions que apareixen en l'Agenda. Això es materialitza, en molts casos, en l'inici d'un procés de planificació cultural que es desenvolupa mitjançant un pla local o estratègic de cultura. No obstant això, també hi ha casos de governs que han impulsat accions de difusió del document entre la ciutadania, com ara Morón (Argentina) o la província de Roma (Itàlia), i casos de municipis que s'han unit per elaborar plans de cultura comuns, com les ciutats sueques d'Estocolm, Göteborg, Malmö i Ljusdal. D'altra banda, algunes federacions de municipis i províncies, com l'espanyola o l'andalus, han iniciat l'elaboració d'una bateria d'indicadors de desenvolupament cultural basada en els continguts de l'Agenda 21 de la cultura.

Des del grup de treball en cultura de CGLU, es proposen als governs locals tres vies possibles per participar en el desenvolupament i la difusió dels principis de l'Agenda 21:

- ☞ Adherir-se formalment a l'Agenda 21.<sup>32</sup>
- ☞ Implementar l'Agenda 21 de la cultura en el municipi, és a dir, utilitzar-la com a referència pel que fa al disseny de la dimensió cultural de les polítiques urbanes del municipi. Poden ser exemples d'això:
  - La posada en marxa d'una estratègia cultural local entesa com un procés de debat, redacció i aprovació d'un document que explicita les prioritats d'una ciutat en matèria de cultura i realitzat amb la participació de la ciutadania i l'Administració.
  - L'elaboració d'una carta de drets i responsabilitats culturals, que és un document que, prenent com a base la Declaració Universal dels Drets Humans, recull els drets i els deures o responsabilitats dels ciutadans en l'àmbit de la cultura.
  - La creació d'un consell de cultura municipal, que és un òrgan de participació que recull la veu ciutadana dels diversos àmbits de la cultura per transmetre-la als governs municipals. El grau de vinculació de les opinions d'aquests consells és decisió cada municipi.
- ☞ Unir-se al seu grup de treball en cultura.

Al setembre de 2006, Ciutats i Governos Locals Units tenia constància de cent dues ciutats i governs locals que estaven utilitzant l'Agenda 21 de la cultura en les seves polítiques urbanes, vint-i-sis associacions i xarxes de governs locals que utilitzaven l'Agenda 21 de la cultura i/o que havien difós

31. El document «Objectius i programa de treball 2005-2007» del CDLU pot descarregar-se des del web <http://www.cities-localgovernments.org>.

32. Pot descarregar-se el formulari des del web [www.agenda21culture.net](http://www.agenda21culture.net).

el document, i quaranta organitzacions i institucions nacionals i internacionals que havien difós i/o donat suport a l'Agenda 21 de la cultura. Cal destacar que la xifra real pot ser superior, ja que no totes les adhesions es van notificar.

A l'hora d'implementar l'Agenda 21 de la cultura en els municipis, s'haurà de tenir en compte que, al contrari de l'Agenda 21 del medi ambient, que en molts casos operava en un terreny verge, l'Agenda 21 de la cultura actua en un marc, el de la cultura, que ja ha estat objecte de nombroses polítiques i actuacions, i que té unes estructures i unes dinàmiques prèvies. Per això cada municipi haurà d'adaptar l'Agenda 21 a la seva realitat preexistent.

D'altra banda, en la major part dels articles de l'Agenda 21 de la cultura preval la visió de les grans urbs o ciutats de dimensió metropolitana. Els municipis petits i mitjans que vulguin implementar l'Agenda 21 de la cultura, per tant, hauran de fer una lectura oberta d'aquesta i hauran d'adequar-la a les seves dimensions. Així mateix, i tal com assenyalen les recomanacions de la mateixa Agenda, es fa necessària la implicació de les administracions supramunicipals amb vista a facilitar i donar suport a l'elaboració de les agendes 21 locals de la cultura, coordinar i impulsar la creació de xarxes culturals, promoure el desenvolupament de les indústries culturals al territori, etcètera.

## CONTINGUTS

Com s'ha indicat anteriorment, el document de l'Agenda 21 va néixer, en el context de la mundialització, d'una doble convicció donada per la situació internacional dels últims anys. D'una banda, la convicció dels seus impulsors que la cultura és, avui més que mai, part essencial i nuclear de les estratègies per promoure els drets humans, modelar la societat del coneixement i millorar la qualitat de vida de totes les persones, i també per a la creació d'ocupació, la regeneració urbana i la inclusió social. D'altra banda, la convicció que els governs locals tenen una rellevància i un protagonisme creixents en la governança nacional i internacional, i són la instància més adequada per respondre als nous reptes de les nostres societats, atès que són els governs més pròxims a la ciutadania.

L'Agenda 21 de la cultura és, doncs, una declaració política que pretén servir de marc de referència per a la definició i el desenvolupament d'unes polítiques urbanes que donin resposta a les noves i velles necessitats de les ciutats i els seus ciutadans, i serveixin també d'orientació en la dimensió cultural del treball d'altres instàncies o organismes nacionals i internacionals (xarxes de municipis, governs provincials i estatals, oficines de les Nacions Unides o altres organitzacions supranacionals, etc.).

Per a això, l'Agenda estableix setze principis generals, vint-i-nou compromisos que haurien d'assumir els governs de les ciutats que s'hi adhereixin, i vint-i-dues recomanacions per als diferents nivells de

govern. En tots aquests, la visió de la cultura subjacent és àmplia, ja que va molt més enllà dels sectors culturals «tradicionals» (arts escèniques, música, arts visuals, patrimoni, lectura, etc.). L'àmbit d'actuació de la cultura s'amplia cap a nous terrenys (economia, espai públic, cohesió social...) i cap a elements o expressions culturals abans considerats perifèrics, marginals o d'escàs valor cultural (expressió i creació artística de determinats sectors de la societat).

### *Els principis*

Els principis plantegen les idees de fons de l'Agenda 21, que seran el marc ideològic de referència per als posteriors desenvolupaments d'aquesta. Apareixen com a nocions fonamentals la diversitat cultural, considerada «un dels elements essencials de transformació de la realitat urbana i social», i també la seva relació amb la sostenibilitat ambiental, «un dels reptes més importants de la humanitat» i del manteniment de la qual depèn directament la diversitat cultural. Ambdós aspectes, sostenibilitat ambiental i diversitat cultural, estan amenaçats per l'evolució del procés de globalització, que ens condueix cap a una homogeneïtzació de les societats i, alhora, cap a una accentuació dels desequilibris.

D'altra banda, es planteja el reconeixement dels drets culturals —l'accés a la cultura— com a part dels drets humans i es reafirma el posicionament dels governs locals com a «agents mundials de primer ordre» i «portaveus de la ciutadania mundial». Al seu torn, les ciutats i els espais públics locals es presenten com els escenaris on es creuen identitat i diversitat, individu i col·lectivitat, i on el diàleg es converteix en una eina imprescindible per al desenvolupament de les cultures. Es parla també del desenvolupament cultural vinculant-lo a l'existència d'un «bon govern» (el que fomenta i practica la transparència informativa i la participació ciutadana) i a la necessitat de crear les condicions per a la pau.

També hi apareixen la convivència, els drets i els deures dels ciutadans, l'equilibri entre l'interès públic i l'interès particular, el necessari canvi d'enfocament respecte a la cultura, que passa de ser una despesa per als governs a ser una inversió, un «factor de generació de riquesa i desenvolupament econòmic», i, al costat d'això, la dimensió cultural del treball com un dels elements fonamentals de la dignitat humana i el desenvolupament sostenible.

### *Els compromisos*

Els compromisos són una sèrie d'orientacions per a l'aplicació pràctica dels principis, més generals, i es dirigeixen principalment als governs locals que decideixin assumir els continguts de l'Agenda 21 i fer que la cultura esdevingui l'eix transversal del conjunt de les seves polítiques públiques i la participació, la seva eina fonamental. En els compromisos es destaca la demanda de centralitat de les polítiques culturals i els programes, que han de garantir l'accés i l'expressió cultural.

Per tant, entre els compromisos trobem el d'establir polítiques que fomentin la diversitat cultural, o el de promoure els béns i serveis culturals existents i els futurs, el de garantir el finançament públic de la cultura amb els instruments adequats, però donant suport també a les iniciatives privades, o el de construir espais de diàleg que millorin la convivència. També es fa referència a l'expressivitat cultural, als necessaris mecanismes d'«avaluació de l'impacte cultural», a la promoció de l'espai públic, a les polítiques d'accés a la cultura i de foment de la creació, a la coordinació entre les àrees de cultura i altres àmbits d'acció municipal, i a tota una sèrie de mesures que contribueixen a reafirmar el paper estratègic de la cultura en el desenvolupament de les ciutats i els territoris.

### *Les recomanacions*

Les recomanacions s'agrupen segons els grups o nivells de govern concrets a què es dirigeixen: els governs locals, els governs d'estats i nacions, i les organitzacions internacionals —organitzacions de ciutats, agències i programes de les Nacions Unides, organitzacions intergovernamentals i supranacionals. La majoria de les recomanacions suggereixen l'adopció, per part dels diferents organismes, de l'Agenda 21 com a document de referència en els seus programes culturals, així com la posada en pràctica, cada ens en funció de les seves competències, de les mesures que facilitin la implementació de l'Agenda 21 a tot el territori.

Cal assenyalar que el fet esmentat anteriorment de la diversitat de les aportacions fetes a l'Agenda a causa del caràcter obert del seu procés d'elaboració, fa que el contingut d'aquesta sigui una mica dispers i difícil de sintetitzar en unes quantes idees clau. No obstant això, sí que es detecten una sèrie d'elements transversals que en els últims anys han anat adquirint una rellevància cada vegada més gran en el conjunt de les polítiques culturals de tot el món, i que subjeuen als continguts de l'Agenda 21 de la cultura, de manera que són presents, implícitament o explícitament, en els principis, els compromisos i les recomanacions. Aquests elements podrien resumir-se en els cinc eixos següents:

1. Democratització de la cultura: accés a la cultura, drets i deures culturals.
2. Democràcia cultural: diversitat cultural, diàleg intercultural, inclusió social.
3. Governança: participació, transversalitat de la cultura.
4. Sostenibilitat cultural: memòria, patrimoni, territori, espai públic.
5. Economia de la cultura: creativitat, innovació, cultura com a generador de riquesa.

## CAPÍTOL 6. GESTIÓ RELACIONAL

A la gestió interna de les organitzacions públiques se suma cada vegada amb més protagonisme la necessitat de gestionar les relacions amb múltiples actors externs. Les noves maneres de governar la relació entre ciutadans, empreses, polítics i Administració (governança o *governance*) tenen el repte de superar la rigidesa de la burocràcia formal per aprofitar millor les capacitats del creixent nombre d'actors implicats en la provisió de serveis públics. Aquesta dimensió creixent de la gestió pública és un dels eixos bàsics de la gestió estratègica. L'objectiu d'aquest capítol és analitzar com desenvolupa el sector cultural local aquest àmbit. Per a això s'analitzen la cooperació institucional, les noves formes de col·laboració entre el món públic i el món privat a través del mecenatge, la relació amb entitats i ciutadans i la gestió de xarxes.

### LA COOPERACIÓ INSTITUCIONAL

L'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB) s'ha consolidat com a referent d'un nou model de gestió que incorpora una nova funció a la producció de serveis culturals: catalitzar i liderar l'ampli conjunt d'agents que configuren el sector de la cultura. És a dir, fer de l'ICUB una organització relacional. Els projectes que resulten d'aquest model són consorcis i entitats participades. No obstant això, com s'ha apuntat en el capítol sobre la ciutat creativa, el sector públic local també promou la fórmula *fundació per a la gestió d'equipaments*. No és el cas de l'Ajuntament de Barcelona, que tan sols ha promogut de manera activa la Fundació Teatre Lliure-Teatre Públic de Barcelona. Cal dir que l'Ajuntament de Barcelona també participa en dues fundacions culturals privades de la ciutat: la Fundació Antoni Tàpies i la Fundació Joan Miró.

El primer consorci de l'Ajuntament de Barcelona fou amb la Diputació de Barcelona l'any 1994 per impulsar la gestió del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB). El 2001, també la Diputació i l'Ajuntament constituïren el Consorci de Biblioteques per gestionar el sistema bibliotecari de lectura pública de la ciutat. En el cas de les biblioteques, la política de concertació aplicada presenta tota una sèrie d'avantatges, ja que permet:

- ⊕ la millora de la qualitat dels serveis prestats als usuaris públics i de la gestió del conjunt de biblioteques que integren la xarxa;
- ⊕ la participació de diferents agents (públics i privats), la generació de sinergies i l'optimització de recursos;
- ⊕ l'articulació de la xarxa de la ciutat en el marc de la xarxa provincial;
- ⊕ una major difusió i més impacte de les campanyes de comunicació vinculades als serveis prestats pel conjunt de la xarxa de biblioteques;
- ⊕ la potenciació de polítiques relacionals entre les diferents administracions públiques i el teixit econòmic i social que configura l'entorn ciutadà.

Aquest model de gestió s'ha anat estenent a gairebé la totalitat dels grans equipaments culturals de la ciutat, com recull el quadre adjunt. La formalització de les relacions amb altres administracions s'ha fet bàsicament a través de la modalitat de consorci amb acords a dues, tres o quatre bandes. Aquests consorcis també incorporen altres representants que no són administració pública: la Societat Gran Teatre del Liceu, que representa els antics propietaris del Liceu; la Fundació Museu d'Art Contemporani, promoguda per una àmplia representació de la societat civil i amb trenta-tres empreses fundadores; l'entitat musical Orfeo Català i l'Autoritat Portuària, que també és una organització amb participació pública i privada. Progressivament, s'ha anat estenent la fórmula del contracte programa com l'instrument que fixa el marc de les relacions entre administracions i consorcis.

QUADRE 5. Consorcis d'equipaments culturals amb participació de l'Ajuntament de Barcelona

<i>Equipaments culturals</i>	<i>Institucions consorciades</i>
Auditori de Barcelona i Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya	Ajuntament de Barcelona i Generalitat de Catalunya
Gran Teatre del Liceu	Ministeri de Cultura, Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona i Societat del Gran Teatre del Liceu
Museu Nacional d'Art de Catalunya	Ministeri de Cultura, Generalitat de Catalunya i Ajuntament de Barcelona
Museu d'Art Contemporani de Barcelona	Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona i Fundació Museu d'Art Contemporani
Palau de la Música	Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona i Orfeo Català
Museu Marítim	Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona i Autoritat Portuària
Centre de Cultura Contemporània de Barcelona	Diputació de Barcelona i Ajuntament de Barcelona
Consorci de Biblioteques	Diputació de Barcelona i Ajuntament de Barcelona

Font: elaboració pròpia.

## COL-LABORACIÓ PUBLICOPRIVADA: EL MECENATGE

Des d'una perspectiva empresarial, la idea força que s'associa amb la seva implicació social és el concepte de *responsabilitat social corporativa*. Sota aquest concepte, les empreses han d'atendre les expectatives de la societat si volen mantenir la seva posició estratègica. Actualment es té en compte



més el rol de la iniciativa privada en la promoció cultural, sobretot a través del mecenatge empresarial. Mitjançant les accions de mecenatge, les empreses duen a terme una acció de servei públic complementari de les responsabilitats de les institucions públiques. En paraules del ministre de Cultura francès, Jack Lang: «Economie et culture, même combat.»

Majoritàriament, les empreses inverteixen en activitats culturals a través de les seves pròpies fundacions, i la seva participació en projectes promoguts per les institucions públiques és reduïda. Territorialment, les accions han estat centrades en activitats amb projecció estatal o autonòmica. Les actuacions en l'àmbit local, tot i el seu creixement, són escasses. La participació empresarial en les institucions i els projectes culturals locals continua sent insuficient i poc desenvolupada; ara bé, ja ningú no discuteix la necessitat de la seva participació.

Dues experiències il·lustren com en aquest terreny de col·laboració publicoprivada que és el mecenatge empresarial es necessita innovació i imaginació per al seu desenvolupament, especialment en el pla local. Analitzarem potser l'experiència més madura i consolidada (la Fundació Barcelona Cultura) i la més innovadora (Club de Mecenatge Teatral de Girona) en un context local més reduït.

La Fundació Barcelona Cultura es va constituir formalment al juliol del 2005 amb l'objectiu d'aconseguir una col·laboració estable entre el món empresarial i les actuacions culturals i fomentar la cultura de la ciutat a través del patrocini empresarial. Les empreses adherides, dinou, canalitzaven les seves aportacions mitjançant la Fundació i es beneficiaven de millors avantatges fiscals. El primer any va recaptar quatre milions d'euros. Amb la iniciativa de la Fundació, el patrocini empresarial aconsegueix, a més, major visibilitat i una major integració en l'acció cultural del municipi. L'Ajuntament aconsegueix una implicació empresarial permanent, més recursos i la promoció de noves formes de col·laboració de la societat civil. En aquesta línia, la Fundació ha promogut el Cercle d'Amics del Museu d'Història de la Ciutat, el Cercle del Museu Picasso i la creació d'un fons de capital risc per a indústries creatives i finançament d'obres d'art. Antoni Gabarró, president de Gas Natural i del Cercle del Museu d'Història, en explicitar els seus objectius il·lustra l'autèntica dimensió del projecte: «Aconseguir que la societat civil intervingui més enllà del patrocini, buscar patrocinadors per a temes de poca visibilitat com és la investigació i transmetre als gestors la visió dels ciutadans del que hauria de ser el Museu.»

El Club de Mecenatge Teatral del festival Temporada Alta<sup>33</sup> de Girona funciona des de la primera edició del festival. Aquesta és l'explicació recollida en la seva web: «Fa quinze anys, des de la primera edició del festival Temporada Alta, que tots ens beneficiem del suport d'un important grup d'empreses i entitats de Girona que formen el Club de Mecenatge Teatral. Els membres d'aquest club compren un paquet d'entrades de cada espectacle de Temporada Alta i les paguen al doble del preu normal de venda al públic. Aquesta aportació representa una part important del pressupost del festival. Per quinze anys consecutius i gràcies a aquesta fórmula de mecenatge cultural podem veure com durant una mica

---

33. [www.temporada-alta.net](http://www.temporada-alta.net).

més de dos mesos es representen uns cinquanta espectacles a Girona i Salt. Els nostres mecenes no són privilegiats, sinó empreses i entitats, gairebé cinquanta, que col·laboren per fer cada dia més rica la vida cultural de les nostres ciutats.»

## ENTITATS I CIUTADANS

Un altre dels actors indiscutibles en l'àmbit cultural local és el conjunt de les entitats sense ànim de lucre. La potenciació del món associatiu, juntament amb l'impuls de les festes populars, va ser prioritària en els primers ajuntaments democràtics. Espanya té una taxa d'associacionisme molt baixa, però un alt nombre d'associacions. La necessitat de promoure la participació en l'acció cultural local respon a diverses motivacions: des d'un intent de regeneració de la democràcia representativa, fins a la vella aspiració de potenciar una major democràcia cultural, aquella que neix de les aspiracions i pràctiques de la gent, i no només de la difusió cultural d'elit.

L'impuls de les polítiques de participació ciutadana en l'àmbit local ha permès concretar diversos graus i diverses tipologies de participació en la cultura local. A Catalunya, on les noves pràctiques de democràcia local estan més desenvolupades, s'han utilitzat sobretot els mecanismes participatius de base associativa, com ara els consells sectorials. Amb la denominació de *consells municipals de cultura*, és una pràctica desenvolupada en ciutats mitjanes, com Cornellà, Granollers, Manresa, Mataró, Sant Boi, etcètera, però a Barcelona ciutat s'ha hagut d'esperar a la revisió del Pla estratègic l'any 2006 per concretar la seva posada en marxa. En el cas de Granollers, el Consell té quinze entitats adherides formalment i assisteixen a les reunions unes trenta entitats més. La funció del Consell, que està obert a l'adhesió d'entitats i persones interessades en la cultura, és esdevenir un referent de participació i treballar perquè ciutadans i Administració vagin junts en l'aplicació d'estratègies culturals. El Consell s'organitza en grups de treball i trasllada les seves conclusions a l'equip de govern, que les té en compte en la seva condició d'òrgan d'assessorament i de consulta. A la pràctica, els grups de treball permeten millorar programacions i consensuar serveis o com s'ha de gestionar un equipament. El Consell també lidera el procés participatiu que ha de permetre aplicar l'Agenda 21 de la cultura a Granollers. A la resta d'Espanya, encara que de manera no tan general com a Catalunya, també s'han constituït consells en ciutats mitjanes (Ciutadella, Lorca, etc.). En termes d'escales de participació, aquests consells se situen en el grau de la concertació, després de la consulta i la informació. La concertació considera els representants d'associacions com a experts o com a interessats i implica la intervenció permanent en la formulació de polítiques públiques locals. Fins i tot en alguns casos es dona el quart grau, l'adopció de decisions. A Mataró, el Consell de Cultura té representants permanents als òrgans de govern del Patronat Municipal de Cultura.

Una altra línia de gestió relacional és l'externalització de determinats serveis públics. En l'àmbit cultural local, les formes més utilitzades són la concessió i el concert. Especialment, les entitats són gestores d'una part important de la programació de festes dels ajuntaments. De manera més parcial, aquesta gestió s'està fent amb empreses culturals. Un exemple significatiu d'aquesta gestió compartida

és la programació del festival Temporada Alta de Girona. Iniciat el 1992 i identificat ja com a Festival de Tardor de Catalunya, ha convertit Girona i Salt en el gran escenari teatral de la tardor catalana.

Una característica fonamental dels governs relacionals és la innovació respecte a mecanismes tradicionals basats en la formalitat. Des d'aquesta lògica, un altre aspecte rellevant és la implicació directa dels ciutadans en la dinàmica cultural local, més enllà de les entitats establertes. Un indicador d'aquesta activitat és l'aparició d'associacions creades amb la denominació d'*Amics de*. On més s'ha desenvolupat aquest fenomen és en l'àmbit museístic. La Federació Espanyola d'Amics dels Museus agrupa noranta-quatre associacions i més de cinquanta mil «amics». Aquest tipus d'institucions són majoritàriament de dimensió local. Els Amics dels Museus Dalí agrupen més de mig miler de socis de tot el món. Sense que tingui el nivell d'implicació dels «amics», cal ressenyar en aquesta direcció la legitimació i implicació ciutadana que busquen les ciutats espanyoles que competeixen per la capitalitat cultural del 2016. D'aquesta manera de fer, va ser-ne pionera Barcelona, quan gestionava la seva candidatura com a capital europea per a l'any 2001, i ara és present en les candidatures de Còrdova, Màlaga, etcètera. Finalment, un altre nivell d'implicació ciutadà és la participació en els processos participatius relacionats amb els processos de planificació estratègica, tal com s'ha assenyalat en el capítol de planificació estratègica.

## XARXES CULTURALS MUNICIPALISTES

Una verdadera explosió de xarxes va tenir lloc a finals dels vuitanta i començaments dels noranta. Els professionals de la cultura, les institucions i els artistes buscaven la cooperació directa, els intercanvis entre productors culturals, operar de manera pràctica i amb organitzacions transversals i flexibles. Ja fa temps que les xarxes són actors confirmats de la cooperació cultural a Europa. Vegem-ne les característiques i exemples concrets en la seva dimensió local.

En una primera etapa, les xarxes permetien crear un discurs comú entre els professionals i els artistes europeus, posar en relació l'enfocament més anglosaxó i l'enfocament més llatí de les polítiques culturals i de l'acció cultural. Una de les primeres xarxes europees va ser Banlieues d'Europe,<sup>34</sup> fundada per Jean Hurstel el 1990. La xarxa agrupa un conjunt de projectes artístics i culturals realitzats als barris més marginals d'algunes ciutats europees, amb més de cent cinquanta membres en uns quinze països del continent. Banlieues d'Europe aglutina artistes, agents culturals i persones elegides en les reunions regulars. Constitueix un punt de referència per a les problemàtiques de la lluita contra l'exclusió social i la discriminació, i també per a la promoció del diàleg intercultural i la diversitat cultural.

En una segona etapa, es desenvoluparen xarxes més especialitzades, creades per generar intercanvi de coneixements i aconseguir major influència, presència i representació en organismes supraestats i en

---

34. [www.banlieues-europe.com](http://www.banlieues-europe.com).

àmbits internacionals. Algunes d'aquestes xarxes són: Interlocal, xarxa iberoamericana de ciutats per a la cultura, impulsada conjuntament per l'Organització d'Estats Iberoamericans (OEI) i la Diputació de Barcelona; Cultura i Proximitat, de dimensió europea, formada per administracions intermèdies i destinada a promoure l'aplicació del principi de subsidiarietat a favor dels ajuntaments a Europa, i Les Rencontres, que és una associació europea de ciutats i regions d'Europa. En aquesta línia de cooperació municipalista, cal apuntar el Grup de Treball en Cultura de Ciutats i Governos Locals Units (CGLU), que treballa tot tenint com a referent l'Agenda 21 de la cultura.

Un altre exemple de xarxa intermunicipal orientada al treball a l'entorn de les polítiques, els serveis i els equipaments de proximitat és la Fundació Kaleidos.red.<sup>35</sup> La missió de la Fundació és orientar les polítiques locals de proximitat per impulsar una xarxa intermunicipal en la qual s'abordin en els pròxims anys programes concrets relacionats amb les polítiques de proximitat, des de la perspectiva dels serveis i equipaments de titularitat municipal.

Actualment, les xarxes municipalistes de cultura s'orienten clarament a la cooperació aplicada i innovadora. Un clar exemple de cooperació és la creació de xarxes que permetin crear i consolidar sinergies entre destinacions i espais: Art Cities in Europe, l'organització Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, la Red de Juderías de España, el Camino de Santiago, etcètera. La majoria d'aquestes iniciatives estan centrades en la promoció i la comercialització conjuntes, orientades a diversificar l'oferta mitjançant la creació de productes que distribueixin millor els fluxos turístics entre els diferents recursos i al llarg de l'any, per tal d'obtenir així una millor rendibilitat de les infraestructures existents. La Red de Juderías de España-Caminos de Sefarad va néixer l'any 1995, després d'un període de gestació durant el qual els municipis d'Hervás (Càceres) i Girona es van plantejar la possibilitat de desenvolupar un projecte comú a l'entorn del patrimoni jueu d'ambdues ciutats. La distància geogràfica que separa ambdós municipis els va estimular a plantejar-se la conveniència de trobar complicitats en punts intermedis. Així va ser com, al cap de pocs mesos, es van unir al projecte els municipis de Càceres, Toledo, Ribadavia, Còrdova i Tudela, que van firmar l'acord de cooperació al gener de 1995, a Girona. Deu anys més tard, vint-i-un municipis formen part d'aquesta xarxa.

Finalment, cal apuntar el desenvolupament de xarxes de base territorial com a línia més recent de desenvolupament. Vegem-ne dos exemples: Cultur\*AT i Transversal. La xarxa Cultur\*AT és una plataforma atlàntica de recursos culturals i patrimonials que potencia la identitat atlàntica.<sup>36</sup> El seu objectiu és construir l'Observatori Cultural de l'Arc Atlàntic. Transversal és una xarxa d'activitats

---

35. Aquest projecte, impulsat pels ajuntaments de Getafe, Gijón, Vitòria i Saragossa, compta ja amb l'adhesió dels municipis d'Alcobendas, Arganda del Rey, Bilbao, Burgos, Còrdova, San Sebastián, Girona, La Coruña, La Laguna, Logroño, Manresa i Santa Creu de Tenerife. Vegeu la pàgina web [www.kaleidosred.org](http://www.kaleidosred.org).

36. En formen part les ciutats de Glasgow, Rennes, Nantes, Bordeus, Santiago de Compostel·la, Avilés, Jerez de la Frontera i Gijón. Vegeu la pàgina web [www.culturatlantic.com](http://www.culturatlantic.com).

culturals composta per catorze ciutats mitjanes i no metropolitanes de Catalunya,<sup>37</sup> associades sota els següents principis: assumir el risc de la producció de noves propostes, especialment en l'àmbit de la creació i la cultura contemporànies; treballar des del convenciment que tot el territori és igualment generador i receptor de propostes en el terreny de la creació, i compartir la necessitat de la intervenció de l'Administració pública en el reequilibri dels serveis culturals que reben els ciutadans.

---

37. Les ciutats associades són: Figueres, Girona, Granollers, la Seu d'Urgell, Lleida, Manresa, Mataró, Olot, Perpinyà, Reus, Sant Cugat del Vallès, Tortosa, Vic i Vilanova i la Geltrú. Vegeu la pàgina web [www.xarxatransversal.cat](http://www.xarxatransversal.cat).

**TERCERA PART**

---

**CULTURA I PLANIFICACIÓ CONCURRENT**

## **CAPÍTOL 7. CULTURA, TERRITORI I ESPAI PÚBLIC**

Els itineraris pels quals s'ha desenvolupat la concurrència entre la planificació territorial, la planificació cultural i el màrqueting de ciutat, s'expressen de diverses maneres. La cultura s'ha convertit en un element clau en les polítiques i els programes de desenvolupament urbà, ja sigui associada als recursos patrimonials (centres històrics o conjunts monumentals), ja sigui associada als pols de producció i creació artística (districtes culturals), o a l'organització d'esdeveniments culturals, específics (capitals culturals) o associats a un altre tipus d'esdeveniments (fòrums), o simplement promovent l'equipament cultural com a espai públic.

### **CULTURA I CIUTAT DEL CONEIXEMENT**

La cultura s'ha transformat en els últims anys en un element central de les polítiques territorials, de la reivindicació de la ciutat com a espai públic i del màrqueting urbà. La cultura s'està convertint cada vegada més en un factor de regeneració urbana, si no de competència entre ciutats que veuen en la recuperació del patrimoni històric i en la dotació d'equipaments culturals una manera d'atraure visitants i també residents, així com una manera d'acumular atributs de diferenciació amb altres enclavaments i territoris. La consolidació de la marca Barcelona com a destinació turística internacional urbana, amb la cultura com a element de diferenciació, com demostra la campanya impulsada des del Consorci Turisme de Barcelona amb el lema «Barcelona és cultura», és un exemple d'aquesta tendència.

Un dels efectes més poderosos de la globalització sobre les polítiques culturals és la participació de les institucions culturals en els processos de desenvolupament territorial. La cultura assumeix un paper central en el màrqueting territorial estratègic. Els recursos culturals són considerats plenament com a recursos per al desenvolupament econòmic i social, a més del cultural. Aquesta tendència ha estat especialment notable en les ciutats industrials en declivi, com il·lustren les experiències més conegudes de Glasgow i Bilbao, que necessitaven desplaçar la base de les seves economies de la producció al consum de serveis, així com remodelar les seves estructures urbanes. Tanmateix, en l'actualitat, aquest fenomen constitueix un comportament generalitzat a totes les ciutats, que veuen en els equipaments culturals un element d'atracció i un factor de canvi de la imatge urbana i representatiu de la qualitat de vida.

Actualment, la nova economia està situant la cultura en un context nou i més ampli: la ciutat del coneixement. La nova economia és el resultat, per una banda, de la internacionalització de l'activitat econòmica, i, per l'altra, de la difusió de les noves tecnologies de la comunicació. Les grans ciutats i àrees metropolitanes, i de manera especial les ciutats amb major densitat cultural, són les que tendeixen a concentrar l'activitat principal de la nova economia. Són les ciutats del coneixement. La

ciutat del coneixement és la que concentra els recursos humans qualificats i fa de la producció de capital humà l'eix principal del seu projecte econòmic. Les estratègies territorials per desenvolupar la ciutat del coneixement poden ser genèriques o específiques. Les específiques són les destinades directament a afavorir la producció de coneixement, la seva connexió amb el teixit productiu i la difusió de l'ús de tecnologies avançades en el conjunt de l'activitat econòmica. Un tipus d'acció especialment significativa és la transformació de certes àrees urbanes, en general amb un passat industrial, en àrees de nova economia. Un exemple d'estratègia territorial amb l'objectiu de potenciar la ciutat del coneixement és el projecte 22@Barcelona: 200 hectàrees de terra industrial convertit en un innovador districte productiu d'activitats de nova generació en l'àmbit del coneixement, la creativitat i la innovació. El projecte 22@Barcelona és fruit de l'evolució de models de creació de pols tecnològics, i continua l'exemple del Silicon Valley de Califòrnia o de les tecnòpolis franceses, associades amb grans ciutats, com Lió o Bordeus, o amb ciutats mitjanes o petites amb universitats o centres d'investigació especialitzats, com Montpeller, o fins i tot amb zones turístiques, com Sophia Antipolis, a la Costa Brava francesa.

## DISTRICTES CULTURALS

La dimensió territorial de la cultura s'explicita també des de la dinàmica econòmica associada al terme *districte cultural*, terme sota el qual es desenvolupen projectes urbans en una zona de la ciutat en la qual els espais dedicats a l'art i la cultura constitueixen el principal atractiu.

El concepte de *districte cultural* té el seu origen a Itàlia cap a finals dels anys noranta, es basa en el concepte de *districte industrial* i sorgí després d'una sèrie d'experiències basades en l'agregació territorial dels museus i les institucions culturals que incidien en àrees culturalment homogènies o administrativament unitàries, i posades en comú amb la finalitat genèrica d'experimentar possibles economies d'escala i sinergies en la prestació d'alguns serveis museístics. La primera d'aquestes experiències fou el Sistema Museístic Regional d'Úmbria. Posteriorment aquest concepte ha estat desenvolupat, en la teoria i a la pràctica, sobretot en territori italià i als països anglosaxons. El cas del barri de Trench Bar de Dublín és un dels paradigmes que han servit de model en la creació del concepte de *districte cultural*. Partint de fons estructurals, s'ha convertit en tot un clàssic de referència de la revitalització dels centres urbans i la creació d'ocupació en el sector cultural. Altres exemples significatius són el Cultural Industries Quarter de Sheffield, el barri de San Telmo de Buenos Aires i el barri del Raval de Barcelona.

S'han establert diferents models teòrics i de classificació dels tipus de districte cultural. Aquests són alguns dels models i exemples concrets:

- ☞ *El districte cultural industrial*: es caracteritza per l'acumulació en una mateixa zona industrial de diverses empreses que basen la seva producció en el camp de la cultura i que presenten en els seus productes un baix nivell d'estandardització. Com a exemples, es pot esmentar el



complex cinematogràfic de Los Angeles (Estats Units), com un cas d'alta tecnificació, i el districte ceràmic de Caltagirone (Sicília), com un de menor tecnificació.

- ☞ *El districte cultural institucional*: es caracteritza per una implicació institucional en què la producció està marcada geogràficament per la protecció territorial del bé. En són exemples qualsevol territori amb denominació d'origen, ja sigui el vi, ja sigui qualsevol altre producte.
- ☞ *El districte cultural de museus*: es caracteritza pel fet que diferents museus pròxims geogràficament s'uneixen conceptualment en un districte cultural i comparteixen relacions institucionals, visitants, comercialització, etcètera. Són exemples d'aquest tipus de districte cultural el conjunt de museus de la Ciutat del Vaticà, els museus de Whashington, l'Illa dels Museus de Berlín o el Passeig de l'Art de Madrid.
- ☞ *El districte cultural metropolità*: és una concentració, en un territori determinat, d'equipaments d'algun àmbit cultural: arts escèniques, arts plàstiques, museus, cinema, etcètera. L'objectiu d'aquest tipus de districte és servir d'atracció per a una nova població i per dissenyar una nova imatge de la ciutat. Venècia i Florència són exemples de districte centrat en la promoció d'una àrea rica en patrimoni històric artístic. En el terreny artístic, són exemples el districte del Soho de Nova York, que concentra estudis/tallers habitatge dels artistes, galeries d'art i museus, i el Miami Art Basel.

Els districtes culturals d'èxit comparteixen diverses característiques, com poden ser el lideratge eficaç tant del sector públic com del sector privat, fonts de finançament diversificades i metes clares. No obstant això, és necessària una certa cautela en matèria de desenvolupament de districtes culturals, ja que, entre altres coses, el vincle entre els districtes culturals i el creixement econòmic encara està per establir, i la revitalització urbana generada per aquests districtes té de vegades un elevat cost social, atès que transforma la identitat del territori i expulsa els col·lectius socials més febles.

## CORREDORS CULTURALS

Des de l'urbanisme s'ha generat un altre concepte, amb algunes similituds amb el de *districte cultural*, per identificar el paper urbà de la cultura: el de *corredor cultural*. Els corredors culturals són a vegades el resultat d'una llarga història i en certs casos la decadència no s'ha pogut evitar (casos del Paral·lel a Barcelona, la Canebière a Marsella, els *grands boulevards* de París o el carrer Corrientes de Buenos Aires, en menor grau), però gairebé sempre són recuperables per a la ciutat contemporània. Altres vegades són el resultat d'una intervenció pública potent i continuada, mitjançant mesures de planejament i actuacions inversores estratègiques destinades a afavorir les iniciatives privades i els usos socials.

Segons Jordi Borja, la casuística que engloba el concepte de *corredor cultural* és molt més àmplia que la definició més restrictiva del districte cultural:

- Un tipus de casos ben conegut és el de la recuperació dels centres històrics. A Ciutat de Mèxic s'està desenvolupant una gran operació destinada a recuperar el centre històric, o almenys una part d'aquest, entre el Zócalo i Bellas Artes, com a centre cultural i comercial i com a espai públic de lleure. Un altre exemple és el corredor Seminari-Liceu com a gran eix cultural del centre històric de Barcelona, en el qual importants equipaments culturals i universitaris tenen un rol decisiu (Centre de Cultura Contemporània, Museu Nacional d'Art Contemporani, Biblioteca de Catalunya, tres universitats, etc.) i el qual està situat en un entorn popular, amb zones d'immigració recent «no comunitària» (és a dir, que no és de la Unió Europea) i carrers marcats per la marginació social. Hi ha altres exemples que s'han de tenir en compte: el corredor cultural del centre de Rio de Janeiro, el carrer Corrientes i la regeneració del microcentre de Buenos Aires, els Champs Elysées de París, reconvertits en gran eix de consum cultural i de lleure popular, i Roma, amb les cent places i la conversió en zona de vianants de gran part del centre monumental.
- Altres tipus d'actuacions destinades a crear corredors, eixos i llocs amb una forta atractivitat basada en la cultura i el lleure s'han fet en zones que no són pròpiament centres històrics, com ara zones portuàries i fronts d'aigua (Gènova, Liverpool, Baltimore, San Francisco, Sydney, Rosario, Buenos Aires, Lisboa, Milà —els canals— i València), antigues estacions, àrees industrials obsoletes, instal·lacions militars, etcètera (Bilbao, Londres —el cas de la Tate Gallery—, Manchester, Torí, Milà, Marsella, Lilla, Rio, Sao Paulo i Santiago de Xile), o bé han estat resultat de la creació de noves centralitats sorgides de la creació d'espais públics vinculats a grans equipaments (zones Expo de Lisboa i Saragossa o Mont-real).

Els corredors culturals són uns eixos definits per ser alhora llocs i trajectes, oferta material i simbologia, espais de lleure i equipaments culturals, concentració de funcions diverses i de vegades amb una certa especialització, espais públics oberts i oferta comercial combinada amb habitatge, prestació de serveis i element qualificador de l'entorn. Tots aquests elements donen vida i caràcter al corredor. És una paradoxa el fet que les estratègies per potenciar la singularitat emprades per diferenciar les ciutats comporten finalment una certa tendència a l'homogeneïtzació i l'estandardització. Cal recordar el que ha succeït amb la reconversió de les antigues instal·lacions industrials portuàries i/o fronts marítims fluvials com a centres de lleure, que s'han generalitzat en moltes ciutats, com en els casos de Londres, Rotterdam, Marsella, Barcelona o Buenos Aires.

Uns dels desafiaments que es defineixen clarament per a les polítiques culturals és «què s'ha de fer» davant la pèrdua de centralitat que significa la ciutat extensa. Entre les ciutats, amb el seu centre històric ple d'institucions culturals, i la petita zona rural que promou la qualitat dels seus productes agrícoles i el seu paisatge, fins i tot amb el seu petit museu local o el seu festival, s'estén la zona grisa de la no-ciutat i del no-camp que representa un territori difícil per a les polítiques culturals, ja que aquestes se senten més còmodes promovent i reforçant les centralitats existents o potencials. Un repte que l'arquitecte Oriol Bohigas ha definit amb una imatge precisa: «monumentalitzar les perifèries».

## ESDEVENIMENTS CULTURALS, URBANISME I MÀRQUETING DE CIUTAT

Històricament, les exposicions universals i els jocs olímpics han tingut un paper d'impuls de les transformacions urbanes de les ciutats amfitriones. L'impacte urbanístic de l'Expo de Sevilla o dels Jocs Olímpics de Barcelona del 1992, o la pròxima exposició de Saragossa el 2008, per cenyir-nos a l'experiència espanyola, és indiscutible. Sense negar a aquests esdeveniments la seva dimensió cultural, és evident que la cultura no és la seva justificació. Ara bé, des d'una òptica cultural, la iniciativa del Fòrum Universal de les Cultures de Barcelona del 2004 és sens dubte un esdeveniment cultural. La cultura, en aquest cas, sí que actua com a referent d'una transformació urbana. És un tercer format de gran esdeveniment amb la cultura com a tema i fil conductor. El segon element diferencial del Fòrum és que va néixer a partir de l'impuls d'una ciutat. El Fòrum és l'expressió de la capacitat d'una ciutat per posar en primer pla la dimensió més social de la ciutat. Barcelona, doncs, ha impulsat un tercer megaesdeveniment amb la marca distintiva de cultura. Barcelona ha iniciat un camí que té continuïtat a Monterrey (Mèxic) el 2007.

No obstant això, a Europa ja existia una iniciativa amb una llarga trajectòria que té també en la cultura el seu fet diferencial: les capitals culturals. L'abril del 1985, la Comissió Europea, a partir d'una idea de la llavors ministra de Cultura de Grècia, Melina Mercouri, va crear el títol de Ciutat Europea de la Cultura.<sup>38</sup> Les primeres ciutats escollides van ser Florència, Amsterdam, Berlín i París. Però va ser a partir de la designació de Glasgow el 1990 que la iniciativa es convertí en una estratègia de desenvolupament econòmic i urbà. Glasgow va pretendre, agafant com a tema la «cultura», transformar completament la imatge que anteriorment tenia de ciutat industrial i vendre's com una ciutat autènticament postindustrial on el motor de creixement de la ciutat era la cultura. també la capitalitat de Gènova s'ha de situar en la línia de Glasgow. Però, sobretot, la capitalitat cultural és una excel·lent oportunitat de màrqueting per a les ciutats que són designades. Per això tenen interès a ser nomenades. Com a exemple, vegeu la competència desencadenada a Espanya (Màlaga, Còrdova, Càceres, Tarragona, etc.) per aconseguir la capitalitat europea el 2016.

L'avaluació de l'impacte de la capitalitat cultural se centra, al marge de l'impacte mediàtic, en el volum suplementari de visitants que genera l'esdeveniment. No obstant això, els estudis desenvolupats mostren que els efectes a llarg termini són limitats respecte al nombre de visitants. Els impactes econòmics i socials són menys unànimes. Robert Palmer, que va estar al capdavant de la capitalitat cultural de Glasgow i de Brussel·les, calcula que «només un terç de les quaranta ciutats designades capitals de la cultura han percebut beneficis econòmics». Els estudis previs són més optimistes. Liverpool, la ciutat portuària del nord-oest de la Gran Bretanya, ha estat designada Capital Europea de la Cultura per al 2008. En la defensa de la seva candidatura, argumentaven que la seva designació generaria catorze mil nous llocs de treball i dos-cents milions de lliures (327 milions d'euros) per

---

38. Posteriorment, la Decisió 1419/1999/CE del Parlament Europeu i del Consell, de 25 de maig de 1999, relativa a l'establiment d'una iniciativa comunitària a favor de la manifestació «Ciutat europea de la cultura», regula la iniciativa per als anys 2005 a 2019.

turisme en el període previ al 2008, i esperen abans de l'esdeveniment uns 1,7 milions de visitants addicionals.

Una altra de les estratègies de màrqueting cultural de les ciutats és l'ús de la tematització o de la multitematització del seu espai per a la presentació de productes de turisme cultural bàsicament sobre la base del patrimoni cultural. Aquests tipus de realitzacions reuneixen diferents equipaments sota un mateix fil conductor: un període cronològic (la Tarragona romana o la Barcelona modernista), un element diferencial o singular (el barri del Call de Girona) o un determinat personatge (Gaudí a Barcelona o Dalí a Figueres).

Un altre element per promoure la diferenciació i la singularitat territorial és l'ús de l'arquitectura emblemàtica per promoure institucions culturals. Són destacats exemples d'aquest fenomen el Museu Guggenheim de Bilbao, dissenyat per Frank Gehry, i el Museu Jueu de Berlín, dissenyat per Daniel Libeskind, però altres llocs més petits també han recorregut a l'arquitectura emblemàtica per crear-se una imatge de destinació cultural, com és el cas de l'Auditori de Tenerife, a Santa Cruz de Tenerife, la Pinacoteca Giovanni i Marella Agnelli al Lingotto (Torí) i el museu Van Abbe d'Eindhoven. Els detractors de l'arquitectura emblemàtica per allotjar institucions culturals han posat en relleu el perill que el context predomini sobre el contingut: només quan el contingut i el context són «emblemàtics» al mateix temps, poden funcionar a llarg termini.

## **CULTURA I ESPAI PÚBLIC: EQUIPAMENTS I ART URBÀ**

Els equipaments culturals tenen la capacitat potencial de ser espais públics, capacitat que depèn de la relació que estableixin amb el teixit urbà, de la seva obertura i de la creació d'espais de transició perquè siguin espais públics ciutadans. La relació espacial que estableixen els equipaments culturals urbans amb els seus entorns físics i socials és una oportunitat per millorar àrees urbanes. En aquest sentit, un equipament cultural ha de ser multifuncional, ha de complir la seva tasca específica però també ha de potenciar el seu ús i l'ús de l'àrea circumdant com a espai públic.

Els elements que s'han de tenir en compte per triomfar en la implementació d'equipaments culturals amb dimensió urbana i social són:

- *La localització*: l'entorn degradat o perifèric no representa en cap cas un obstacle insuperable. En general, no és difícil garantir l'accessibilitat, així com la seguretat de l'interior i de l'entorn immediat. Ara bé, com més pobre o deteriorat sigui l'entorn, més forta i de millor qualitat ha de ser l'arquitectura com a factor d'atracció, d'identitat i de prestigi. Alguns exemples d'aquesta línia són el Centre Pompidou de París, el MACBA de Barcelona o els centres de participació cívica de Córdoba, Argentina.
- *La multifuncionalitat*: com més diversificada és l'operació, més possibilitats d'èxit té. L'oferta cultural convencional ha d'integrar alguna altra funció complementària o paral·lela: espais de

formació, de comerç, de caràcter social, serveis de comunicació o de transport, equipaments turístics, etcètera. També és important l'existència d'espais de transició, oberts a l'entorn però articulats amb l'equipament cultural.

- *El públic objectiu*: segons quin sigui el tipus de públic que predomini, l'impacte sobre l'entorn serà diferent, però sempre és un factor d'animació de la vida urbana.
- *La gestió*: s'han de potenciar les fórmules de partenariat i els mecanismes per facilitar la participació ciutadana, de manera especial dels col·lectius socials de l'entorn urbà i social més pròxim.
- *L'impacte sobre l'entorn*: en general, la instal·lació d'un equipament cultural genera impactes positius: imatge de la zona, rehabilitació urbana, millora dels serveis públics i de la seguretat, aparició d'activitats comercials, ús de l'oferta cultural i augment de l'autoestima. Però també hi ha impactes més discutibles, com l'«ennobliment» (desplaçament de la població amb menys recursos) o la terciarització que transforma el caràcter residencial popular.
- *La seguretat ciutadana*: les experiències reeixides han demostrat que una concepció oberta i participativa crea seguretat interior i en els entorns immediats.

Com a conclusió, podem dir que un bon equipament cultural no és suficient per possibilitar un espai públic ric, divers i múltiple. Les relacions o possibilitats d'ús són facilitades o negades des dels projectes arquitectònics. L'equipament que només busca la imatge mediàtica no té perdurabilitat: és imprescindible la relació amb l'entorn i afavorir el procés d'apropiació dels equipaments pels ciutadans, que sempre és un procés lent.

Un segon punt de trobada entre cultura i espai públic és l'art urbà, també identificat com a art públic. Guiada per arquitectes i urbanistes, l'Administració local portà l'art contemporani als espais públics a partir dels noranta. Barcelona és la ciutat que més ha promogut la presència de l'art en els seus nous espais públics. Són operacions que s'han generat majoritàriament des de les àrees d'urbanisme i al marge de les àrees de cultura. Aquest divorci ha provocat una actitud crítica dels artistes respecte a aquestes iniciatives. S'argumenta que l'obra ha estat tractada com a element decoratiu, ornamental, que una part important de les col·locades són d'una qualitat estètica mediocre i que l'obra sempre ha estat l'última a incorporar-se a l'espai públic. Una experiència reconeguda de treball conjunt és la feina feta per arquitectes i pintors en la rehabilitació de les façanes que donen al riu Onyar, a Girona. Però potser l'experiència més interessant d'art públic és la desenvolupada a la dècada dels noranta al municipi barceloní de Sant Boi de Llobregat.<sup>39</sup> Ara bé, on l'artista ha trobat autonomia i centralitat és en l'art públic efímer. Les administracions públiques de tots els colors apadrinen cada vegada més les intervencions artístiques efímeres. A Madrid Abierto, coincidint amb ARCO, una desena d'artistes transformaren, amb intervencions artístiques i interactuant amb els ciutadans del carrer, edificis, carrers o places. La ciutat de Lió es transforma en un gran plató artístic durant la celebració de la Fête des Lumières el 8 de desembre.

Per concloure, citaré Siah Armajani, un referent mundial de l'art públic: «L'art públic és mediació. Sense mediació, l'art públic manca de valor. La mediació converteix l'espai en una cosa sociable, ja que li dona forma i atrau l'atenció dels seus usuaris cap al context, més ampli, de la vida, de la gent, del carrer i de la ciutat.»

---

39. [www.ensantboi.com/guia/esculturas](http://www.ensantboi.com/guia/esculturas).

## CAPÍTOL 8. PROJECTES CULTURALS DE CIUTAT

En aquest capítol exemplificarem, de manera detallada, tres casos diferents de projectes culturals associats amb la transformació i el màrqueting de la ciutat. El Museo Guggenheim Bilbao és el resultat d'unes institucions que fan una aposta contra corrent i que surt guanyadora. El Centre de les Arts i les Ciències de València és un projecte, amb objectius múltiples, que és eficaç a transformar el destí de la ciutat de València. El Teatre-Museu Dalí de Figueres és la crònica de la potència que té una oferta d'excel·lència encara que sigui en un entorn absent de complicitats.

### L'EFECTE GUGGENHEIM

Quan, el 1991, el Govern basc, la Diputació Foral de Biscaia i la Solomon R. Guggenheim Foundation de Nova York van emprendre el projecte de crear el Museu Guggenheim Bilbao, van afrontar un ambició repte amb el qual aspiraven no només que la societat basca tingués una institució cultural de prestigi internacional, sinó que, alhora, pretenien que el nou museu servís d'estímul en l'ampli programa de reactivació econòmica que llavors abordava el País Basc i, molt específicament, en el procés de regeneració urbanística de Bilbao. La Fundació Museu Guggenheim Bilbao es va constituir formalment el 3 de juny de 1996, i el Museu es va obrir al públic el 19 d'octubre de 1997. Transcorreguts nou anys des de la inauguració del Museu, els resultats assolits avalen plenament aquell plantejament estratègic que atribuïa a la cultura un enorme potencial per dinamitzar el procés de transformació del teixit socioeconòmic, fins al punt que avui l'«efecte Guggenheim» és un referent paradigmàtic en l'àmbit internacional. L'efecte Guggenheim no va passar desapercebut a altres ciutats, com la ciutat de Los Angeles, on es va reemprendre, després de la visita a Bilbao del magnat Eli Broad, un altre projecte de Gehry que havia quedat paralitzat: el Walt Disney Concert Hall.

Cal recordar que el Museu es posà en marxa en un ambient de certa contestació social, bàsicament des del sector cultural basc, que entenia que la inversió que s'havia de realitzar significaria una minva important per a la resta de les iniciatives culturals i que, a més, defensava que hi havia altres prioritats culturals al país. D'altra banda, el Museu Guggenheim no era un projecte fruit d'una demanda social o d'un procés de debat sobre les necessitats culturals del país o sobre les necessitats de la creació artística basca, sinó que era un projecte que responia fonamentalment, com comentàvem, a unes lògiques més vinculades al desenvolupament territorial i a la regeneració urbana. El fet que fos un projecte resultat d'una col·laboració públicoprivada també era una gran novetat, tant des del punt de vista de la concepció de la política cultural, com des del punt de vista dels modes de gestió museística.

La voluntat de ser un motor de transformació de la ciutat ja es recollia en la primera definició de la missió del projecte que explicitava el pla operatiu el 1996: «El Museu Guggenheim Bilbao reunirà, conservarà i exposarà l'art d'aquest segle en el marc d'una obra emblemàtica de l'arquitectura, que

servirà de símbol de la vitalitat econòmica i cultural del País Basc i de la perspectiva internacional de la Solomon R. Guggenheim Foundation.» En el Pla estratègic 2001-2004 es reforçà el caràcter del Museu d'element de desenvolupament i es plantejà el següent: «Bilbao aporta la diferència d'haver buscat de manera premeditada que una oferta cultural es constituís en un pilar més, al costat d'altres inversions de caràcter mediambiental o d'infraestructures, d'un pla de desenvolupament econòmic més ampli.»

Malgrat els dubtes i les crítiques inicials, la primera repercussió de l'efecte Guggenheim fou sobre Bilbao mateix, el seu entorn metropolità i la societat basca. Com a mostra d'això, recollim una sèrie d'afirmacions del document «Bilbao2010. Reflexió estratègica»,<sup>40</sup> de l'associació Bilbao Metròpoli-30, que promou el pla estratègic del Bilbao metropolità i que integren les principals institucions polítiques, econòmiques i socials. Aquests són les valoracions que recull el document:

- ☞ El Bilbao metropolità ha passat de ser una ciutat industrial a ser conegut i reconegut al món pel Museu Guggenheim.
- ☞ El Museu ha catapultat internacionalment la imatge cultural de la ciutat.
- ☞ La reeixida posada en funcionament del Guggenheim ha demostrat la importància de la cultura en el procés de revitalització.
- ☞ El Bilbao metropolità ha incrementat radicalment la seva atractivitat gràcies a l'efecte Guggenheim i al seu impacte en la mentalitat dels ciutadans, de manera que el Museu s'ha convertit en un símbol del nou caire que pren la ciutat per a la seva adaptació als temps que corren.
- ☞ La repercussió que ha tingut el Museu sobre la imatge de la ciutat ha permès que es parli de Bilbao a tot el món: «Bilbao is on the map.»
- ☞ El Guggenheim ha tornat als ciutadans de la metròpoli bilbaïna l'orgull que s'havia dissipat amb els anys arran de la crisi industrial.
- ☞ El Guggenheim s'ha consolidat com la punta de llança i el centre neuràlgic del desenvolupament d'una ciutat moderna i coneguda internacionalment.
- ☞ El Guggenheim, innovador i emblemàtic, ocuparà sens dubte un lloc privilegiat en la història del País Basc, ja que és el punt de partida per a un nou mode d'articulació social que involucra tots els ciutadans en l'edificació d'una metròpoli i on es conjuguen les tradicions locals i els valors populars amb elements contemporanis i avantguardistes.

Les dades de l'efecte Guggenheim són les següents:

- ☞ *Visitants*: el 2005, el Museu va tenir 965.082 visitants; fins a aquesta data, el Museu havia rebut prop de vuit milions de visitants, dels quals aproximadament el 80 % procedien de fora del País Basc.
- ☞ *Impacte econòmic*: la despesa directa, acumulada fins al 2005, feta pels visitants al Museu, és de gairebé 1.250 milions d'euros, cosa que ha representat una generació de riquesa de gairebé

---

40. Document accessible des de la pàgina web <http://bilbao.bm30.es/plan/Bilbao2010-ReflexionEstrategica.pdf>.



1.175 milions d'euros en el PIB i uns ingressos de més de 200 milions euros per a la hisenda pública basca. Això ha contribuït al manteniment d'una mitjana de 4.300 llocs de treball anuals i ha permès al Museu mantenir un nivell d'autofinançament superior al 65 %.

- ☞ *Impacte mediàtic*: així mateix, el Museu ha generat a l'any uns 20 milions d'euros —xifra aproximada al seu pressupost anual— en valor publicitari per notícies aparegudes en la premsa d'Espanya, els Estats Units, França, Portugal, Alemanya, el Regne Unit i Itàlia. A més, cada any genera uns tres milions d'euros de mitjana en valor publicitari per informacions aparegudes en televisions i ràdios d'Espanya.

Són inqüestionables, doncs, la valoració positiva i els impactes generats pel Museu. Per finalitzar aquest apartat, recollirem dues visions més orientades a resituar l'efecte Guggenheim. El director del Museu, Juan Ignacio Vidarte, posiciona amb claredat l'autèntica dimensió del Museu quan afirma que «perquè un museu sigui un element de desenvolupament i promoció d'una ciutat, ha de concebre's dins d'una "estratègia coherent". Seria ingenu pensar que una actuació aïllada pot tenir un efecte important en el desenvolupament econòmic d'una ciutat.» Joseba Zulaika, director del Centre d'Estudis Bascos a la Universitat de Nevada i autor de *Crònica d'una seducció: El Museu Guggenheim de Bilbao*, apunta que «el fenomen del Guggenheim es basa en la regeneració urbana, l'arquitectura i la realitat mediàtica», alhora que manifesta amb ironia que «gran part de l'èxit del Guggenheim és que l'art hi és de sobres».

## CIUTAT DE LES ARTS I LES CIÈNCIES: LA ICONA DE VALÈNCIA

El complex Ciutat de les Arts i les Ciències (CAC) és anterior al Guggenheim. Es projectà a mitjan anys vuitanta i en el projecte inicial del 1991 es tractava només d'una ciutat de les ciències amb un museu i un cinema planetari. En aquest cas, els referents europeus eren Futurescop a Poitiers i la Ciutat de les Ciències de La Villette, a París, i en els seus orígens ja hi havia una clara voluntat de convertir-la en impulsor del turisme cultural de la ciutat. El 1995 s'hi afegí el Palau de les Arts i la inicial Ciutat de les Ciències incorporà les Arts. La ciutat de València optava així per crear nous elements d'atracció davant la revalorització dels ja existents. Aquest procés s'inicià a mitjan anys vuitanta amb l'Institut Valencià d'Art Modern (IVAM) i culminà als noranta amb el complex de la CAC. Mentre que a Bilbao el projecte Guggenheim està vinculat a un procés de regeneració econòmica i urbana, el projecte de València és de regeneració d'imatge, d'una ciutat provinciana a una ciutat innovadora i moderna.

Les diferents peces del Museu han anat entrant progressivament en funcionament:

- ☞ *L'Hemisfèric*: va ser la primera a inaugurar-se l'abril del 1998. Es tracta d'un gran espai amb planetari, projeccions audiovisuals, etcètera.
- ☞ *Museu de les Ciències*: va obrir les seves portes al novembre de l'any 2000 i consta d'un edifici de 30.000 m<sup>2</sup> dedicats a la ciència i la tecnologia.

- ☞ L'Ocenogràfic: és un oceanari ubicat en un espai de més de 110.000 m<sup>2</sup>.
- ☞ El Palau de les Arts: és un auditori múltiple inaugurat a finals del 2006.

Amb la posada en marxa del Palau de les Arts es va concloure un llarg període de gestació caracteritzat per la falta de consens polític i social sobre la iniciativa.

Els resultats en el nombre de visitants de la CAC han estat notables en pocs anys i el complex s'ha convertit en un dels més visitats d'Espanya. La informació segmentada sobre visitants és difícil d'obtenir, sobretot la distinció entre visitant gratuït i visitant de pagament. En el cas del Museu de les Ciències, l'organització informava —al novembre del 2006— que l'havien visitat prop de 18 milions de persones des que va obrir les seves portes al novembre del 2000. Una informació més precisa es recull en l'anuari municipal de l'Ajuntament de València, que per al 2003 informa que el nombre de visitants anuals va ser de 3,2 milions. Sobre la procedència, les estimacions apunten que un 35 % procedeixen de la Comunitat Valenciana, un 50 % de la resta d'Espanya i un 15 % són estrangers. Ara bé, el flux principal d'assistents a la CAC són visitants d'un dia i amb un impacte econòmic reduït en l'espai urbà.

Pel que fa a la dimensió de València com a destinació turística, els canvis han estat significatius. El 2005, segons xifres de l'Institut Nacional d'Estadística, el nombre de visitants era d'1,3 milions. València creix més i més de pressa que cap altra ciutat espanyola, no se situa per davant de destinacions clàssiques culturals, com Toledo, Salamanca o Santiago de Compostel·la, i és la ciutat que ha tingut el creixement turístic més gran a Europa en els últims quinze anys. La influència de la CAC en aquest creixement és innegable, no tant com a destinació específica, sinó com a reforç i ancoratge d'una oferta turisticocultural de la ciutat.

Per fer una avaluació de l'impacte de la iniciativa de la CAC en el model de ciutat de València, hem de remetre'ns al professor de la Universitat de València Pau Rausell, que ha estudiat amb amplitud el tema. Les seves observacions són aquestes:

- No admet cap discussió el fet que l'aparició del complex de la Ciutat de les Arts i les Ciències ha dotat de nous continguts tangibles i intangibles la ciutat de València com a destinació i en aquest sentit ha reconfigurat les característiques d'aquesta destinació.
- Els elevadíssims costos de les inversions, així com la possibilitat que el producte de la CAC s'encamini cap a un parc temàtic, estan tenint conseqüències confuses sobre la configuració del turisme a la ciutat. La Ciutat de les Arts i les Ciències pot estar tenint un cert efecte de desplaçament sobre la resta de les destinacions culturals.
- No hi ha cap dubte que la Ciutat de les Arts i les Ciències, com a icona, està transformant la imatge de la ciutat i constitueix un vector d'atracció de nous visitants. València ha canviat les seves referències iconogràfiques i el CAC és un ingredient fonamental en la reordenació de la jerarquia icònica de la ciutat.

## MUSEU DALÍ: LA POTÈNCIA DE L'EXCEL·LÈNCIA

El cas del Museu Dalí reuneix una sèrie de característiques que fan d'aquest museu una experiència excepcional en el panorama dels museus espanyols. Exemplifica com una oferta cultural singular i d'excel·lència situa també ciutats petites en el mapa cultural d'un país. Figueres, amb una població de trenta-cinc mil habitants, acull una de les principals institucions museístiques espanyoles. De fet, és la primera institució privada de belles arts d'Espanya per nombre de visitants i la tercera globalment, després del Museo del Prado i el Reina Sofia. El 2005, el nombre de visitants va ser d'1,2 milions als tres vèrtexs del triangle dalinià: Figueres, Púbol i Portlligat. El creixement ha estat constant i creixent des del primer any de funcionament del Museu el 1975, en què els visitants van ser 135.000, fins a arribar als gairebé 1,4 milions el 2004, any del centenari del naixement de Salvador Dalí.

El 1961, Ramon Guardiola, aleshores alcalde de Figueres, va proposar a Salvador Dalí fer un museu a la ciutat dedicat a la seva obra. El pintor va escollir com a seu per construir-lo les ruïnes del vell teatre de Figueres. Durant més d'una dècada, Dalí va participar activament en la realització del Museu i va intervenir-hi dissenyant els detalls més mínims fins a la inauguració oficial el 28 de setembre de 1974. En els seus més de trenta anys de vida, el Museu i la Fundació Gala-Dalí han viscut tres etapes molt diferenciades. La primera, irrepetible, va estar marcada per la direcció i el geni del mateix Dalí, que va dirigir personalment la construcció del Museu. En caure malalt Dalí, es va entrar en una etapa d'estancament. Després de la mort de Dalí, hi hagué una gran polèmica per la destinació final del seu llegat. El 1991, el nomenament per consens de Ramon Boixadós com a president de la Fundació va ser un impuls decisiu per garantir la conservació de l'herència daliniana, per assegurar el bon estat del Museu i per ampliar la difusió de l'obra del genial pintor empordanès. Ramon Boixadós era un home d'empresa que havia dirigit les obres de la Vila Olímpica de Barcelona i havia estat president de Renfe.

La gestió de Boixadós demostra que un home d'empresa és també una garantia d'eficàcia museística. En unes declaracions a la premsa, apuntava algunes de les claus del Museu: «L'èxit es deu sobretot a Dalí i a la seva manera d'enfocar el Museu. Si fos un museu normal, només agradaria als especialistes. Però, a més, es dirigeix amb criteris estrictament empresarials enfocats a un objectiu cultural. Per incrementar els visitants anualment, cal fer molt màrqueting, sortir als mitjans de comunicació i renovar l'oferta.» Cal subratllar que la renovació de l'oferta té a veure amb els continguts museogràfics, però també amb l'impuls d'accions dedicades a millorar l'accessibilitat i la comunicació. Els horaris s'han anat ampliant d'acord amb les necessitats dels seus usuaris i des del 1991 el Museu Dalí també ha estat pioner en l'obertura nocturna del centre. L'evolució positiva del nombre de visitants no pot ser aliena, tampoc, a la forta política de promoció que tradicionalment ha dut a terme la Fundació i que va portar el Teatre-Museu, el 1992, a ser el primer museu que a Espanya s'anunciava a la televisió i que venia entrades per telèfon. La seva política de difusió i promoció sempre ha tingut present la seva ubicació propera a un entorn clàssic del turisme de masses a

Catalunya: la Costa Brava. Amb referència al sector escolar, l'any 2000 es va iniciar el Servei Educatiu, que s'ha consolidat com un dels més innovadors de Catalunya.

El pressupost de la Fundació és bastant atípic respecte al conjunt dels museus públics i privats d'Espanya. També en aquest sentit és singular. La principal font de finançament és la venda d'entrades. L'autonomia respecte del sector públic li ha permès una política de preus ambiciosa: entrades a 9 euros. Durant el 2005, aquest concepte va significar un 68 % dels ingressos totals de l'entitat. El 32 % restant va provenir de l'explotació de les botigues dels museus, dels drets d'autor i de l'organització d'exposicions. Les aportacions que rep la Fundació de les administracions són mínimes. Ni l'Administració autonòmica ni l'Administració central, tot i que formen part del Patronat, hi col·laboren de manera estable.

Dels visitants, un 70 % són estrangers i un 30 % són espanyols. Els visitants estrangers, principalment són europeus i encapçalen el rànquing els procedents de França. El perfil majoritari és el d'una persona entre vint-i-sis i quaranta anys que s'allotja a la Costa Brava i viatja amb la família.

No va ser fins al 2006 que es van explicitar els beneficis que per al territori aportava l'entorn dalinià. Un estudi encarregat per la Fundació a la Universitat de Girona assenyala que els museus Dalí tenen un volum d'activitat econòmica de 119 milions d'euros i generen 54 milions d'euros, un 2,5 per cent del PIB de la comarca de l'Alt Empordà, i que el sector més beneficiat és el de la restauració. Així mateix, les activitats de la Fundació generen un total de 1.252 llocs de treball, directes i indirectes.

La paradoxa de tot aquest cas és que fins fa ben poc l'Ajuntament es mantenia al marge i no explotava aquest potencial en clau de ciutat. Al maig del 2000, el Ple municipal va aprovar un objectiu triple: preparar l'obertura al públic de la casa natal de Dalí, organitzar els actes del centenari del naixement de Dalí per al 2004 i dissenyar un pla de «dalinització» urbana de tota la ciutat. «Dalinització» a imatge i semblança d'Arles, dedicada per complet a Van Gogh. A finals del 2006, un cop passat el centenari del naixement de Dalí, la «dalinització» continuava sent testimonial: s'havia millorat la senyalització i es feien visites guiades per la ciutat amb el lema «La Figueres de Salvador Dalí». Segons els estudis de la Fundació, els visitants ara també visiten la ciutat, però no s'ha desenvolupat l'objectiu «Figueres, capital cultural» que es va identificar en un pla per a la dinamització turística del municipi. El que sí que s'ha fet és l'explotació de la imatge: la marca promocional de l'eslògan «Figueres genial», acompanyada d'un rellotge blanc dalinià, evidencia la importància de la figura de l'artista en la configuració de la imatge del municipi. D'altra banda, la ciutat continua reclamant més protagonisme a la Fundació en la vida cultural de la ciutat. El *Llibre blanc de la cultura de la ciutat de Figueres* (2005) expressa que la Fundació està allunyada de la realitat de la ciutat i reclama una programació d'activitats amb més incidència local.

## CAPÍTOL 9. LA MIRADA HORIZONTAL DE LA CULTURA

Aquest últim capítol aborda la planificació de la cultura en un sentit horitzontal, on aquesta es relaciona amb les qüestions socials, amb la diversitat, l'educació o el desenvolupament econòmic. La complementarietat i la concurrència de les polítiques d'aquests àmbits són cada vegada més presents en les agendes culturals locals. De fet, l'Agenda 21 de la cultura dóna carta de naturalesa a aquesta realitat. Aquestes dinàmiques cooperatives i aquesta tipologia de projectes estan destinades a passar de l'excepcionalitat a la normalitat.

### LA DIMENSIÓ EDUCATIVA DE LA CULTURA

Des d'un pla teòric, és indiscutible la complementarietat de les polítiques educatives i les polítiques culturals. A la pràctica, els resultats d'aquesta complementarietat són menys eloqüents. Per a Alfons Martinell, aquestes dificultats s'entenen pel desequilibri pressupostari i quantitatiu entre les unes i les altres, i també per la seva importància i repercussió social a curt termini. Per exemple, les polítiques educatives s'han desenvolupat a partir de la interpretació i la tipificació d'una necessitat generalitzadora per a tota la població. En canvi, en les polítiques culturals no es pretén cobrir les mateixes necessitats per a tota la població, ja que les necessitats culturals es basen en la diferenciació i, sobretot, en el foment de la diversitat i l'excepcionalitat. En aquest sentit, la cultura ha de fer grans esforços per demostrar la seva inclusió en les prioritats de la intervenció pública. Al contrari, l'educació es considera un principi fonamental i imprescindible, que no requereix més argumentació que la sensibilitat en el repartiment dels fons disponibles en una realitat determinada.

Era necessari fer aquest exercici comparatiu sobre les diferències per a continuació identificar els punts de trobada. La cooperació pràctica des de les polítiques culturals haurà d'adaptar les estratègies educatives en els següents àmbits: creació de públics, foment de la participació, socialització de llenguatges expressius i creatius, foment de la creació, difusió de la identitat i democratització de la cultura. Des de les polítiques educatives, també hi ha una adaptació a les estratègies culturals en, per exemple, el desenvolupament d'hàbits culturals, la comprensió de nous llenguatges, el coneixement de l'entorn, la formació permanent, etcètera. En l'àmbit de les ciutats, aquesta confluència s'ha desenvolupat amb dos projectes complementaris: l'Agenda 21 de la cultura<sup>41</sup> i el projecte Ciutat Educadora. El concepte de *ciutat educadora* es basa en un nou paradigma educatiu (no només eduquen l'escola i la família) i es desenvolupa mitjançant els projectes educatius de ciutat.<sup>42</sup>

---

41. Sobre l'Agenda 21 de la cultura, em remeto al capítol 5, on es tracten amb extensió els seus continguts i les seves vinculacions.

42. Els projectes educatius de ciutat s'han implementat majoritàriament a Catalunya. La ciutat de Barcelona va ser la primera a impulsar el seu a partir del 1997. Vegeu la pàgina web [www.bcn.es/imeb/pec/](http://www.bcn.es/imeb/pec/).

Les biblioteques, el patrimoni cultural, la difusió i la formació artística són els programes culturals on més concreció i cooperació amb l'educació s'estan desenvolupant. La integració de les biblioteques escolars en la xarxa bibliotecària local i la realització d'activitats formatives i destinades al públic infantil i juvenil per les biblioteques locals són un exemple de cooperació. La dimensió educativa dels museus és el segon eix de cooperació. L'escola, els grups escolars, són clients prioritaris. Per als alumnes, s'ofereixen tot tipus d'activitats destinades a la formació cognitiva, emocional i curricular, sense oblidar els serveis específics per al professorat. El tercer eix, el de la difusió artística, és el menys desenvolupat, però el que està sent més innovador. «Experimentar, viure, impactar, fer sentir...» són alguns dels lemes que conviden a l'experiència artística dels alumnes en l'oferta de l'Auditori de Barcelona.

Finalment, la formació artística és sens dubte l'espai de trobada entre cultura i educació en l'àmbit local amb més potencialitats. Les corporacions locals estan tenint de manera creixent un paper central en la promoció dels ensenyaments artístics. Els ajuntaments, sense renunciar a la seva activitat de tallers, han apostat per polítiques més actives i compromeses en aquest terreny: escoles i conservatoris de música, centres d'art, etcètera. La ciutat de Sant Cugat, a la regió metropolitana de Barcelona, promou la formació artística com un dels seus eixos culturals bàsics. En la mateixa línia, l'actual Pla estratègic de cultura de la ciutat de Barcelona ha prioritzat també aquest àmbit com un dels seus eixos bàsics.

## **DIVERSITAT CULTURAL**

Al maig del 1991 es van reunir a Frankfurt, sota els auspicis del Consell d'Europa, representants de diferents governs municipals europeus per tractar les polítiques municipals per a la integració multicultural d'Europa. En la declaració publicada al final de la reunió esmentada es constata que els països europeus, com a conseqüència de dècades d'immigració i emigració, havien esdevingut societats multiculturals. Així mateix, en la mesura que els immigrants i les minories ètniques resultants es concentraven a les grans ciutats, les polítiques de tractament de la immigració i de respecte del multiculturalisme constituïen un component essencial de les noves polítiques municipals. Així doncs, els governs locals haurien de treballar per aconseguir que el fet migratori no acabés fracturant la convivència entre els ciutadans. Haurien de saber abordar la gestió de la diversitat també des de les polítiques culturals, integrades necessàriament en una política global de ciutat. Com afirma Alain Touraine, una meta important per a una política urbana és organitzar l'heterogeneïtat.

A Espanya, les polítiques culturals locals inicialment van ser passives al fenomen de la immigració. Les primeres respostes locals eren reactives i es concretaven en jornades interculturals o a facilitar l'accés als espais públics al col·lectiu immigrant perquè poguessin organitzar les seves reunions culturals. Aquest procés va ser especialment important en la dinamització cultural dels barris. Però va ser en l'organització de festivals multiculturals on l'acció cultural adquirí centralitat en les polítiques d'immigració. De les múltiples iniciatives, tenen un interès especial Territorios Sevilla i Zaragoza

Global. Posteriorment, aquestes iniciatives van impregnar els esdeveniments festius i es van acollir de manera natural les manifestacions culturals dels col·lectius immigrants. Amb l'Agenda 21 de la cultura es fa un salt qualitatiu i la relació entre cultura i diversitat es configura com un dels principis bàsics. Un exemple d'aquest nou enfocament és el projecte EQUAL «Madrid entre dos orillas»,<sup>43</sup> en el qual s'estan duent a terme un conjunt d'estudis i iniciatives relacionades amb l'activitat artística desenvolupada per artistes d'altres nacionalitats a la Comunitat de Madrid, amb l'objectiu de potenciar les cultures d'origen com a eix de noves oportunitats de convivència, entesa mútua, ocupació i creació de petites empreses.

Potser el principal repte amb què s'enfronten els governs locals és saber trobar l'equilibri entre la diversitat i la construcció d'una societat local amb identitat que sàpiga aprofitar la capacitat innovadora que representa la societat plural i diversa que entre tots estem construint.

## EL DESENVOLUPAMENT CULTURAL

«Des del camp de la cultura, afirmem la imperiosa necessitat d'elevat de manera substantiva la contribució de les polítiques culturals a la generació de condicions de major integració social.» Aquest paràgraf pertany a la declaració de la VII Conferència Iberoamericana de Cultura (Cochabamba, Bolívia, octubre del 2003) i posa en relleu que aquesta dimensió de l'acció cultural centra l'agenda de l'Amèrica Llatina. De fet, a l'Amèrica Llatina es desenvolupa un concepte d'implementar, de posar en marxa i de gestionar la política cultural que està molt imbricat amb el concepte de *desenvolupament*. La idea de *desenvolupament* ha tingut tradicionalment una accepció econòmica (la capacitat de generar riquesa en una societat) i progressivament ha anat adquirint un vessant social (la conjugació entre creixement econòmic i equitat social). En aquest context, la mateixa declaració fa ressaltar la importància creixent del sector cultural com a factor de desenvolupament sostenible i generador d'ocupació. La concreció d'aquestes línies en les polítiques culturals de les ciutats de Bogotà i Buenos Aires exemplifica la concreció local del concepte de *desenvolupament cultural*.

En els últims dotze anys, Bogotà ha estat reconegut internacionalment per les seves transformacions, tant físiques com humanes. S'ha reforçat la dinàmica cultural com a part fonamental del desenvolupament humà integral i de la qualitat de vida dels seus habitants. «Bogotà ha trobat en la cultura la millor manera de construir convivència i el millor antídoto contra la solució violenta dels conflictes.» «Aquesta percepció de la cultura com a eix estructurador de la vida social s'expressa en els èxits aconseguits respecte al major acatament de les normes bàsiques de convivència, la millora de la seguretat i l'orgull que avui senten moltes persones per la seva ciutat.» Aquests textos pertanyen al document «Políticas culturales distritales (2004-2016)», de l'Alcaldia de Bogotà, que reconeix el paper que ha tingut la cultura en la transformació de la ciutat. L'Administració actual de l'alcalde Lucho Garzón està implementant el Programa cultura para la inclusión social. La peça més

---

43. [www.entredosorillas.org](http://www.entredosorillas.org).

significativa d'aquest programa és el *sistema distrital de cultura*, que estructura la participació del territori i l'accés a la cultura de la ciutat.

Buenos Aires, en el seu pla estratègic de cultura, incorpora la dimensió social en les següents estratègies: accés universal als béns culturals, pol d'indústries i empreses culturals, descentralització de la cultura i promoció de la participació. Alguns dels programes que s'estan desenvolupant són: el Fondo Cultura BA, la incorporació dels veïns a la reflexió de les problemàtiques urbanes i el programa de gestió del patrimoni com a recurs econòmic. Però hi ha quatre activitats que exemplifiquen la cultura com a expressió d'una identitat social:

- ☞ Estudio Abierto: és un festival multidisciplinari que té com a protagonistes l'art, els artistes i els diversos barris de la ciutat de Buenos Aires.
- ☞ Teatro Itinerante: l'objectiu del programa és aprofundir la descentralització cultural utilitzant el potencial dels centres i espais culturals i els clubs socials i esportius com a llocs privilegiats per a la integració de la cultura ciutadana.
- ☞ Expreso del Arte: es van recondicionar dos vagons ferroviaris ubicats a l'estació Parque Patricios per exhibir, durant el cap de setmana, funcions de teatre i pel·lícules.
- ☞ Protecció de cafès, bars, billars i confiteries: l'objectiu és rescatar i protegir llocs que pertanyen a la memòria col·lectiva amb ajuts, la realització d'activitats culturals i accions de difusió i màrqueting.

La implementació del concepte de *desenvolupament cultural* a Europa, sense negar tots els altres vessants, ha prioritzat l'explotació del potencial d'ocupació del sector cultural. Els efectes positius sobre l'ocupació de les indústries culturals i les activitats artístiques i culturals s'han utilitzat de manera creixent a Europa per justificar la inversió pública i el proteccionisme audiovisual. Un estudi recent de la Unió Europea estableix que el sector cultural ocupa 7,2 milions de persones.<sup>44</sup> És una definició àmplia del sector i correspon al que es coneix com el sector ESTAFIS (abreviatura de telecomunicació, Internet, multimèdia, comerç electrònic i programari). Aquestes xifres donen plena normalitat a l'escenari anticipat als anys noranta en l'estudi de Jacques Delors, en el qual aquest sector figurava com a potencial de nous filons d'ocupació. És un sector que es caracteritza pel fet que conté un nombre important d'emprenedors individuals i petites societats, amb un protagonisme creixent dels productors de continguts i una previsió de creixement de 9,6 milions de noves ocupacions en els pròxims deu anys. A Espanya, l'anuari estadístic del Ministeri de Cultura informava que el sector de la cultura, en aquest cas restringit, ocupava el 2004 mig milió de persones. Això significa un 2,8 % sobre l'ocupació total i un creixement del 20 % des de l'any 2000.

En les polítiques locals, aquesta identificació del sector cultural com a generador net d'ocupació laboral ha estat l'argument per al seu reconeixement com a sector econòmic normal i potencial. Les àrees de promoció econòmica local han començat a ser actives en la generació d'iniciatives

---

44. Estudi accessible des de la pàgina web [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2001/jul/summary.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2001/jul/summary.pdf).



relacionades amb el sector cultural i de lleure dels entorns locals. Cultur@civitas és un estudi promogut per la Federació Espanyola de Municipis i emmarcat en la iniciativa comunitària EQUAL que promou l'autoocupació, fonamentalment de dones, en el sector cultural. S'ha superat una etapa en què només el patrimoni cultural i el turisme cultural eren potencials generadors d'ocupació. Avui dia, les indústries creatives també són a l'agenda local de la promoció econòmica i l'ocupació.

## CONCLUSIONS

---

Aquest estudi neix amb la voluntat de posar en relació les polítiques culturals i les polítiques urbanes. Prenent com a punt de partida una sèrie de visions i revisions recents sobre el concepte de *cultura* —el valor estratègic de les polítiques culturals, la transversalitat dels processos culturals, la contribució de la cultura al desenvolupament econòmic i social—, s'analitza de quina manera la cultura s'ha introduït en els diversos àmbits d'intervenció a escala local fins a fer-se imprescindible i inevitable.

Més enllà de posar de manifest la presència creixent de la cultura en els processos de planificació estratègica de les ciutats, es tracta d'emmarcar una sèrie d'accions aparentment disperses i que pertanyen a diferents àmbits d'intervenció política —educació, economia o polítiques socials— com a part d'aquest procés que està fent de la cultura un element central de les agendes locals.

Per això s'inicia amb un repàs de la relació entre les polítiques culturals i la ciutat des de mitjan segle XX, per centrar-se en les manifestacions més recents d'aquest diàleg necessari entre estratègies culturals i urbanes.

## POLÍTiques CULTURALS I CIUTAT

El primer capítol actua com a introducció per identificar els eixos de la interacció entre les polítiques culturals i les polítiques urbanes.

**Bases del sistema cultural local.** A escala local, les intervencions en matèria de cultura s'han cenyit històricament als diversos paradigmes que han guiat les polítiques culturals a Europa des de mitjan segle XX, des de les primeres polítiques de reconciliació i afirmació democràtica fins a l'arribada, amb el canvi de segle, de les tecnologies de la informació i l'economia del coneixement, passant per les nocions de *democratització de la cultura* i *democràcia cultural*.

A Espanya, les polítiques culturals locals han disposat des dels inicis de la democràcia de tres instruments o eixos d'intervenció fonamentals: les biblioteques, els equipaments de proximitat i les festes i festivals. Actualment els municipis s'han d'enfrontar amb els nous reptes generats per la creixent multiculturalitat de les societats, la irrupció de nous mitjans, l'apogeu de les comunicacions, etc.

El major desafiament de les biblioteques davant de la societat del coneixement és passar de ser centres de lectura i contenidors de llibres a ser nodes de serveis físics i en xarxa. La nova biblioteca ha de ser un centre d'informació i coneixement en els seus múltiples formats, un centre d'atenció cultural primària que contribueixi a evitar la recent i creixent "bretxa digital", un espai d'alfabetització digital i formació en gestió i maneig de la informació.

Els centres cívics són també equipaments de base, però històricament han tingut una regulació i estandardització molt menor que la de les biblioteques. El concepte de *centre cívic* o *centre cultural de proximitat* engloba una amalgama d'equipaments diversos amb pesos específics molt diferents en el context de les polítiques locals.

A Espanya, la política de creació de centres cívics va ser l'aposta més ambiciosa dels primers ajuntaments democràtics en matèria de cultura. Després, aquests centres polivalents van perdre part del seu paper de centre cultural per accentuar el seu caràcter participatiu i de suport al teixit associatiu. El seu desenvolupament va ser i continua sent molt desigual. Els últims anys ha sorgit un nou concepte de centre cultural de proximitat: es tracta de macrocentres que, a més del seu ús inicial com a centre

cívic, inclouen nous equipaments especialitzats com ara biblioteques o centres esportius, o bé s'especialitzen en un àmbit concret de la cultura per atreure sectors específics de públic.

En altres llocs d'Europa, aquests centres han tingut una evolució molt dispar. A França se'ls ha donat un fort impuls a través de models com les *friches* o les *maison follie*.

Un tercer eix de les polítiques de proximitat són les festes i els festivals, que compleixen una doble funció de creació d'una identitat col·lectiva i de màrqueting i imatge per al municipi. Així, mentre que les festes es presenten com a impulsores de la cohesió social, els festivals compleixen més aviat una funció de factor de desenvolupament econòmic gràcies al seu potencial d'atracció turística. Últimament, s'estan desenvolupant mecanismes perquè els festivals no siguin un mer producte de màrqueting turístic i perquè els seus efectes romanguin al territori al llarg del temps (estructures de formació, arxiu, animació, etc.), perquè els habitants de les ciutats puguin beneficiar-se dels seus efectes de revitalització cultural.

**Patrimoni cultural i turisme.** Els objectius de l'apartat dedicat al patrimoni cultural i el turisme es resumeixen en dos: d'una banda, presentar el turisme cultural com a font de desenvolupament a través del patrimoni, els museus i el conjunt de la ciutat; paral·lelament, analitzar l'impacte del turisme cultural en l'oferta cultural local.

Les ciutats estan desenvolupant múltiples estratègies per revalorar el seu patrimoni —arquitectònic, natural, industrial, marítim o històric— i convertir-lo en un element d'atracció del turisme cultural. Una manera habitual de revalorar aquest patrimoni és a través de la regeneració del nucli antic de les ciutats.

Una altra estratègia d'atracció de turisme cultural consisteix a promocionar els museus com a icones del territori (*efecte Guggenheim*): els museus-monument, els edificis dels quals estan dissenyats per grans arquitectes, conformen el patrimoni turístic d'un nombre creixent de ciutats.

En tercer lloc, la ciutat pot constituir en si mateixa un producte cultural gràcies a elements intangibles com les creences, la moda, la gastronomia, el disseny, i altres elements fortament vinculats al seu estil de vida i a les indústries culturals. En una perspectiva similar, es pot destacar el concepte de *ciutat creativa* com a ciutat que posa en relació el patrimoni, els productes i serveis culturals tradicionals, amb les indústries creatives, la qual cosa representa un element d'avantatge competitiu davant altres ciutats o destinacions turístiques.

Finalment, l'anàlisi dels impactes del turisme urbà sobre les grans ciutats mostra de quina manera aquest influeix sobre la seva programació cultural, fonamentalment en àmbits com el de les exposicions temporals o la programació d'arts escèniques (sobretot musicals, que requereixen una menor competència lingüística), ja que unes i altres atreuen visitants en estades curtes que faciliten en gran manera la cobertura de les despeses generades per l'organització de l'esdeveniment.

Les ciutats mitjanes recorren a l'organització d'anys temàtics com a element que els permet atreure turisme cultural alhora que dissenyar una oferta cultural variada de què es beneficia tota la població.

**La ciutat creativa.** L'activitat creativa es mostra, cada vegada més, com un element fonamental per a la solidesa i el desenvolupament de les ciutats a tots els nivells. Lligades a això, les indústries creatives tenen un impacte creixent en l'economia i l'ocupació de les ciutats. El sector econòmic se n'ha adonat —diversos estudis ho demostren— i ha començat a valorar la importància de les indústries culturals i creatives.

No hi ha un estàndard internacional unificat sobre el concepte d'*indústria cultural*: segons la UNESCO, l'expressió fa referència a aquelles indústries que combinen la creació, la producció i la comercialització de continguts creatius que siguin intangibles i de naturalesa cultural.

Les polítiques culturals locals d'impuls i promoció de les indústries culturals se centren majoritàriament en el que es denomina *sectors artesanals de la cultura* (arts escèniques, música en viu, arts visuals), que tenen un impacte econòmic inferior al de la resta d'indústries culturals. Gràcies a això, l'acció pública en el terreny de les indústries culturals es complementa amb l'acció del mercat. D'aquesta manera es pot garantir el pluralisme i la diversitat cultural al territori, compensant la creixent estandardització dels continguts culturals oferts pels mercats. El repte és, per tant, trobar noves formes de col·laboració entre els sectors públics i privats que permetin mantenir aquest equilibri.

## PLANIFICACIÓ I GESTIÓ ESTRATÈGICA DE LA CULTURA

El segon capítol es dedica íntegrament a la gestió estratègica. S'hi mostren bones pràctiques a través de l'experiència de diverses ciutats i regions; s'hi presenta l'Agenda 21 de la cultura, que és "el primer document amb vocació mundial que aposta per establir les bases d'un compromís de les ciutats i governs locals per al desenvolupament cultural", i s'hi fa una introducció a la gestió relacional, un dels eixos bàsics de la planificació estratègica.

**Ciutats amb estratègia cultural.** A escala local, la planificació cultural estratègica s'ha concretat en forma de plans locals de cultura, que inclouen la totalitat del sector i orienten el conjunt de les polítiques culturals. En aquest apartat s'analitzen les experiències de les grans ciutats a través dels casos de Barcelona, Buenos Aires i Mont-real, alhora que s'exposen iniciatives desenvolupades en regions mitjanes, centrant-se en les de Catalunya, País Basc i Comunitat Valenciana, a Espanya.

**L'Agenda 21 de la cultura.** L'Agenda 21 neix en un moment del procés de globalització que es pot descriure com una doble cruïlla per a les ciutats i els governs locals: d'una banda, és un moment en què la rellevància de les ciutats en la governança internacional és cada vegada més gran; de l'altra, i en paral·lel amb l'anterior, la cultura està adquirint una centralitat també creixent en el context de les polítiques locals. La cultura, i sobretot la diversitat cultural, són ja elements centrals de les polítiques urbanes.

El document *Agenda 21 de la cultura. Un compromís per a les ciutats i els governs locals per al desenvolupament cultural*, va ser aprovat a Barcelona el maig del 2004. S'hi estableixen setze principis generals, vint-i-nou compromisos i vint-i-dues recomanacions que els governs de les ciutats que s'adhereixen a l'Agenda es comprometen a assumir i desenvolupar.

La visió de la cultura que subjau a la totalitat del document és àmplia, va molt més enllà dels sectors culturals "tradicionals" (arts escèniques, música, arts visuals, patrimoni, lectura, etc.). L'àmbit d'actuació de la cultura s'amplia cap a nous terrenys (economia, espai públic, cohesió social...) i cap a elements o expressions culturals abans considerats perifèrics, marginals o d'escàs valor cultural (expressió i creació artística de determinats sectors de la societat).

Els continguts concrets dels principis, els compromisos i les recomanacions de l'Agenda resulten difícils de sintetitzar a causa del caràcter obert del seu procés d'elaboració, que recull aportacions procedents de fonts molt diverses. Encara així, hi ha una sèrie d'elements transversals que són presents en tot el text, implícitament o explícitament, i que es poden resumir com segueix:

1. Democratització de la cultura: accés a la cultura, drets i deures culturals
2. Democràcia cultural: diversitat cultural, diàleg intercultural, inclusió social
3. Governança: participació, transversalitat de la cultura

4. Sostenibilitat cultural: memòria, patrimoni, territori, espai públic
5. Economia de la cultura: creativitat, innovació, cultura com a generadora de riquesa.

**Gestió relacional.** A la gestió interna de les organitzacions públiques se suma cada vegada amb més protagonisme la necessitat de gestionar les relacions amb múltiples actors externs —ciutadans, empreses, polítics i administració. Aquesta dimensió creixent de la gestió pública és un dels eixos bàsics de la gestió estratègica. En aquest apartat l'anàlisi se centra a estudiar de quina manera s'està integrant la gestió relacional en el sector cultural local: a través de la cooperació institucional i de les noves formes de col·laboració entre els sectors públic i privat —mecenatge, relació amb entitats i ciutadans, gestió de xarxes.

L'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB) s'ha consolidat com un referent d'un nou model de gestió que incorpora una nova funció a la producció de serveis culturals: la de catalitzar i liderar els agents que configuren el sector de la cultura. Els projectes resultants d'aquest model són consorcis i entitats participades, i són un clar exemple de gestió relacional.

D'altra banda, i des del sector privat, les empreses duen a terme una acció de servei públic complementari al de les administracions mitjançant les accions de mecenatge, generalment a través de les seves pròpies fundacions. Encara que escassa, i considerada per molts insuficient i poc desenvolupada, la participació empresarial en les institucions i els projectes culturals locals es considera cada vegada més necessària.

Un altre dels actors indiscutibles en l'àmbit cultural local són les entitats sense afany de lucre. L'impuls de les polítiques de participació ciutadana ha permès concretar diversos graus i tipologies de participació en la cultura local.

Una última línia de gestió relacional impulsada des de l'Administració local és l'externalització de determinats serveis públics. Les formes més freqüents són la concessió i el concert.

Les xarxes culturals municipalistes, que tenen l'origen als anys vuitanta, són també, a Europa, actors consolidats de l'acció cultural, especialment en l'àmbit de la cooperació cultural. Actualment, aquestes xarxes s'orienten clarament a la cooperació aplicada i innovadora. Un exemple clar de cooperació és la creació de xarxes que permetin crear i consolidar sinergies entre destinacions i espais: exemples d'això són Art Cities in Europe, l'organització de Ciudades Patrimonio de la Humanidad, la Red de Juderías Españolas, el Camí de Santiago, etc. Finalment, s'apunta el desenvolupament de xarxes de base territorial com a línia més recent de desenvolupament. Dos exemples: Cultur\*AT i Transversal.

## CULTURA I PLANIFICACIÓ CONCURRENT

**Cultura, territori i espai públic.** La cultura s'ha convertit en un element clau en les polítiques i els programes de desenvolupament urbà, que cada vegada més uneixen la planificació territorial, la planificació cultural i el màrqueting de ciutat. En aquest apartat s'analitzen diverses modalitats o estratègies que estan desenvolupant aquesta nova relació.

En primer lloc, els *districtes culturals* són el terme sota el qual es desenvolupen projectes urbans en una zona de la ciutat en la qual els espais dedicats a l'art i la cultura constitueixen el principal atractiu. El cas del barri de Temple Bar a Dublín és un dels paradigmes que han servit de model en la creació del concepte de *districte cultural*. Altres exemples significatius són el Cultural Industries Quarter de Sheffield, San Telmo a Buenos Aires o el Raval a Barcelona.

Un segon concepte que vincula la cultura amb la planificació urbana és el dels *corredors culturals*. Els corredors culturals són eixos definits per concentrar diverses funcions en un mateix espai: oferta de

lleure, equipaments culturals, espais públics oberts, oferta comercial combinada, habitatge o prestació de serveis. Hi ha múltiples combinacions possibles. Encara que similars i de vegades coincidents, la casuística que engloba el concepte de *corredors* és molt més àmplia que la del districte cultural.

S'entén per corredor cultural, per exemple, les accions de recuperació dels centres històrics de les ciutats, zones portuàries, instal·lacions militars, etc. o bé la creació de noves centralitats a través de nous espais públics vinculats a grans equipaments.

Aquestes línies d'actuació, juntament amb altres estratègies vinculades a l'espai públic de les ciutats, generen una imatge de ciutat que constitueix un gran valor de màrqueting. Així, a la creació de districtes o corredors culturals es pot sumar operacions com les capitalitats culturals, la tematització d'un espai per revalorar el seu valor patrimonial, o l'ús de l'arquitectura emblemàtica per promoure institucions culturals. Totes aquestes accions tenen en comú que la cultura hi actua com a element referencial de la transformació urbana.

Finalment, es fa un èmfasi específic en la relació entre la cultura i l'espai públic: els equipaments culturals tenen la capacitat potencial de ser espais públics, capacitat que dependrà de la relació que estableixin amb el teixit urbà, de la seva obertura i de la creació d'espais de transició perquè siguin espais públics ciutadans. Aquesta relació espacial és una oportunitat per millorar àrees urbanes, però perquè una aposta d'aquest tipus tingui èxit cal tenir en compte diversos factors, com la seva localització, multifuncionalitat, públic objectiu, impacte sobre l'entorn, etc. No és suficient amb col·locar un bon equipament cultural per possibilitar un espai públic ric, divers i múltiple.

Un segon punt de trobada entre cultura i espai públic és l'art urbà o art públic. Els últims anys s'han unit, a les formes de l'art públic més tradicionals, les de l'art públic efímer. Les administracions públiques de tots els colors apadrinen cada vegada més les intervencions artístiques efímeres.

**Projectes culturals de ciutat.** En aquest apartat s'expliquen tres casos diferents de projectes culturals associats amb la transformació urbana i el màrqueting de ciutats:

- ☞ El Museu Guggenheim Bilbao, com a resultat de l'actuació d'unes institucions que realitzen una aposta a contracorrent i que surt guanyadora (l'efecte Guggenheim).
- ☞ El Centre de les Arts i les Ciències de València: projecte amb objectius múltiples, que és eficaç en transformar la destinació Ciutat de València. Mentre que a Bilbao el projecte Guggenheim està vinculat a un procés de regeneració econòmica i urbana, el de València és un projecte de regeneració d'imatge, amb l'objectiu de passar de ser una ciutat provinciana a una ciutat innovadora i moderna.
- ☞ El Museu Dalí de Figueres és la crònica de la potència que genera una oferta d'excel·lència, encara que sigui en un entorn absent de complicitats. Exemplifica com una oferta cultural singular i de qualitat situa també petites ciutats al mapa cultural d'un país.

**La mirada horitzontal de la cultura.** Per acabar, una mirada a la planificació de la cultura en un sentit horitzontal, en què aquesta es relaciona amb les qüestions socials, amb la diversitat, l'educació o el desenvolupament econòmic.

La dimensió educativa de la cultura: encara que des d'un pla teòric és indiscutible la complementarietat entre les polítiques educatives i les culturals, els resultats d'aquesta complementarietat són menys eloqüents a la pràctica. El desequilibri pressupostari i quantitatiu entre unes i altres, o la seva diversa repercussió social a curt termini expliquen aquestes dificultats.

Malgrat tot, es poden identificar múltiples punts de trobada entre educació i cultura: des de les polítiques culturals s'adopten estratègies educatives en àmbits com ara la creació de públics, el foment de la participació o la socialització de llenguatges expressius-creatius, entre d'altres. Les polítiques

educatives, d'altra banda, també recorren a estratègies culturals, per exemple, en el foment del desenvolupament d'hàbits culturals, la comprensió de nous llenguatges, el coneixement de l'entorn o la formació permanent.

En l'àmbit de la ciutat, aquesta confluència s'ha desenvolupat a través de dos projectes complementaris: l'Agenda 21 de la cultura i *Ciutat Educadora*, desenvolupat a través dels projectes educatius de ciutat.

Cultura i diversitat cultural: la Declaració de Frankfurt de 1991 assenyala que, en la mesura que els immigrants i les minories ètniques arribades a través dels processos migratoris es concentren a les ciutats, les polítiques de tractament de la immigració i de respecte del multiculturalisme constitueixen un component essencial de les polítiques municipals: els governs locals han de treballar perquè el fet migratori no acabi fracturant la convivència entre ciutadans. Han de ser capaços d'abordar la gestió de la diversitat també des de les polítiques culturals, integrades necessàriament a una política global de ciutat. Potser el major repte a què s'enfronten els governs locals en aquest camp sigui el de saber trobar l'equilibri entre la diversitat i la construcció d'una societat local amb identitat pròpia.

El desenvolupament cultural: a Amèrica llatina es treballa amb un concepte de cultura molt imbricat amb el de desenvolupament; es considera a les polítiques culturals generadores de major integració social, i d'allà la importància creixent del sector cultural com a factor de desenvolupament sostenible i generació d'ocupació, tal com es ressalta en la declaració de la VII Conferència Iberoamericana de Cultura (Cochabamba, 2003). Buenos Aires i Bogotà són dues de les ciutats de l'Amèrica Llatina que ha concretat les propostes de l'esmentada declaració.

A Europa, els efectes positius sobre l'ocupació de les indústries culturals i les activitats artístiques i culturals s'han utilitzat de forma creixent per justificar la inversió pública i el proteccionisme audiovisual. Un estudi recent de la Unió Europea estableix que el sector cultural ocupa 7,2 milions de persones. A Espanya, l'Anuari Estadístic del Ministeri de Cultura informava que el sector de la cultura emprava el 2004 mig milió de persones. Això suposa el 2,8% sobre l'ocupació total. El sector té, a més, un creixement del 20% anual des de l'any 2000.

En les polítiques locals aquesta identificació del sector cultural com a generador net d'ocupació laboral ha estat l'argument per al seu reconeixement com un sector econòmic normal i potencial. Amb aquest argument, ens trobem amb unes polítiques cada vegada més importants de promoció de les indústries culturals i creatives.

## BIBLIOGRAFIA

- BALLE, C.; POULOT D. (2004). *Musées en Europe: Une mutation inachevée*. París: La Documentation Française.
- BIANCHINI, F.; BLOOMFIELD, J. (2004). *Planning for the intercultural city*. Stroud: Comedia.
- BONET, L. (coord.) (2002). *Llibre blanc de les indústries culturals de Catalunya*. Barcelona: Institut Català d'Indústries Culturals. <http://cultura.gencat.net/publicacions/llibreblanc.htm>
- BONET, L. (2004). «El turismo cultural». A: TOWSE, R. (ed.). *Manual de economía de la cultura*. Madrid: Fundación Autor.
- BORJA, J. (2003). *La ciudad conquistada*. Madrid: Alianza Editorial.
- CUBELES, X. (2003). «Una visió sectorial de l'economia de la cultura a Catalunya». *Nota d'Economia*, núm. 76-77, p. 15-31.  
[http://www.gencat.net/economia/doc/doc\\_11934855\\_1.pdf](http://www.gencat.net/economia/doc/doc_11934855_1.pdf)
- CONSEJO DE EUROPA (1999). *Sueños e identidades: Una aportación al debate sobre cultura y desarrollo en Europa*. Barcelona: Interarts i Península.
- FAURE, A.; NEGRIER, E. (dir.) (2001). *La politique culturelle des agglomérations*. París: La Documentation Française.
- DONNAT, O.; TOLILA, P. (dir.) (2003). *Le(s) public(s) de la culture: Politiques publiques et équipements culturels*. París: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- FONT SENTIAS, J. (coord.) (2004). *Casos de turismo cultural: De la planificación estratégica a la gestión del producto*. Barcelona: Ariel.
- GARCÍA CANCLINI, N. (coord.). *Iberoamérica 2002: Diagnóstico y propuestas para el desarrollo cultural*. Madrid: OEI i Santillana.
- GUNTÍN, F. (1998). *L'art contemporani des de l'àmbit local: Eines per al disseny i la gestió de programes d'arts visuals*. Barcelona: Diputació de Barcelona i Pagès Editors.
- HAWKES, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability: Culture's essential role in public planning*. Melbourne: Cultural Development Network.
- HERRERO PRIETO, L. C. (2004). «Impacto económico de los macrofestivales culturales: reflexiones y resultados». *Boletín GC: Gestión Cultural* (febrer de 2004).  
<http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/MacroEventos/LHerrero.pdf>.
- INITS S. A.; COMEDIA CONSULTANCY (1993). *Dimensió i estructura del sector cultural a Barcelona*. Barcelona i Londres: Ajuntament de Barcelona.
- INSTITUT DE CULTURA DE BARCELONA (2003). *Barcelona una cultura en movimiento 1996-2002*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona i Actar.
- INSTITUTO DISTRITAL DE CULTURA Y TURISMO (2005). *Políticas culturales distritales 2004-2016*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- INTERACCIÓ'04 (2006). *Hacia una Agenda 21 de la cultura*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- JOWELL, T. (2004). *Government and the value of culture*. Londres: Department for Culture, Media and Sport.



- <http://www.culture.gov.uk/NR/rdonlyres/DE2ECA49-7F3D-46BF-9D11-A3AD80BF54D6/0/valueofculture.pdf>
- LANDRY, Ch.; BIANCHINI, F. (2000). *La ciutat creativa*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- LASUÉN, J. R.; BARÓ, E. (2005). *Sectors quinaris: Motor de desenvolupament de l'àrea metropolitana de Barcelona*. Barcelona: Pla Estratègic Metropolità de Barcelona.
- [http://www.bcn2000.es/es/9\\_lista\\_descargas/descargas.aspx?idioma=Es&\\_gIdContexto=2](http://www.bcn2000.es/es/9_lista_descargas/descargas.aspx?idioma=Es&_gIdContexto=2)
- LXTRAIT, F. (2000) *Une nouvelle époque de l'action culturelle: Rapport à Michel Duffour*. París: La Documentation Française.
- LÓPEZ DE AGUILETA, I. (2000). *Cultura y ciudad: Manual de política cultural municipal*. Gijón: Ediciones Trea.
- LÓPEZ RODRÍGUEZ, O. (2000). «Centros cívicos y producción del bienestar: políticas, servicios y equipamientos (II)». A: PÉREZ GÓMEZ, J. L. (dir.). *Centros cívicos y servicios de proximidad*. Vitoria-Gasteiz: Xabide, p. 59-66.
- MANITO, F. (1995). «El nou escenari de la gestió cultural municipal: models, recursos i oferta». A: *Interacció '94: Universitat d'Estiu de Política i Gestió Cultural*. Barcelona: Diputació de Barcelona, p. 58-61.
- MANITO, F. (1999). «Informe. La cultura en la ciudad metropolitana». *Barcelona Metròpolis Mediterrània*, núm. 47, p. 13-18.
- MANITO, F. (coord.) (2000). «Cuaderno central. Cultura y espacio metropolitano». *Barcelona Metròpolis Mediterrània*, núm. 52, p. 33-59.
- [http://www.publicacions.bcn.es/bmm/52/ct\\_index.htm](http://www.publicacions.bcn.es/bmm/52/ct_index.htm)
- MANITO, F. (coord.) (2002). «La biblioteca pública: nuevos retos y estrategias en la sociedad de la información». [Informe presentat en el marc d'Interacció 2002 (Barcelona, 9-11 d'octubre de 2002)]
- [http://www.diba.cat/cerc/interaccio2002/seminar/s3/marcseminar3\\_ca.htm](http://www.diba.cat/cerc/interaccio2002/seminar/s3/marcseminar3_ca.htm)
- MANITO, F. (2006). *Políticas públicas y economía del ocio*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- MANITO, F. (coord.) (2008). *La planificación estratégica de la cultura en España*. Madrid: Fundación Autor.
- MARTINELL, A. (2001). «Las relaciones entre las políticas culturales y las políticas educativas: una reflexión entre la necesidad y la dificultad». [Ponència presentada a les Jornades sobre Políticas Culturales y Educación organitzades per la Càtedra UNESCO de la Universitat de Girona]
- [http://www.proyectacultura.org/public/mat\\_gest/gestion/Cultura%20y%20educaci%C3%B3n%20ponencia%20Jornadas.pdf](http://www.proyectacultura.org/public/mat_gest/gestion/Cultura%20y%20educaci%C3%B3n%20ponencia%20Jornadas.pdf)
- MASCARELL, F. (2005). *La cultura en la era de la incertidumbre: Sociedad, cultura, ciudad*. Barcelona: Roca Editorial.
- METROPOLIS (2002). *The impact of major events on the development of large cities*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

- MIRALLES, E.; SABOLLA, M. (2000). «Aproximaciones a la proximidad. Tipología y trayectorias de los equipamientos en Europa y en España». A: PÉREZ GÓMEZ, J. L. (dir.). *Centros cívicos y servicios de proximidad*. Vitoria-Gasteiz: Xabide, p. 27-46.
- OCDE (2005). *La culture et le développement local*. París: Éditions OCDE.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO I COMISIÓN EUROPEA DE TURISMO (2005). *El turismo urbano y la cultura: La experiencia europea*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- PARAMIO, J. L. (2001). «Cultura y regeneración urbana: ciudades occidentales en la era postmoderna». A: GÓMEZ DE LA IGLESIA, R. (dir.). *Cultura, desarrollo y territorio*. Vitoria-Gasteiz: Xabide, p. 105-120.
- PASCUAL RUIZ, J. (2006). «Notas sobre los debates internacionales en cultura y desarrollo: los contextos institucionales de la aparición de la Agenda 21 de la cultura». A: *Interacció'04: Hacia una Agenda 21 de la cultura*. Barcelona: Diputació de Barcelona, p. 187-209.
- PASCUAL ESTEVA, J. M. (1999). *La estrategia de las ciudades. Los planes estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- PATIN, V. (2005). *Tourisme et patrimoine*. París: La Documentation Française.
- PORTO, M. (ed.) (2005). *Investimento privado e desenvolvimento: balanço e desafios*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Rio: Brasil.
- POSE, H.; FRAGUELA, R. (coord.) (2006). *Planificación estratégica en cultura: Cuaderno temático 2*. La Coruña: Deputación da Coruña.
- RAUSELL KOSTER, P. (2006). «Tránsito de Valencia hacia la ciudad global». *Ciudades*, núm. 71.  
<http://www.uv.es/coursegsm/Publiceconcult/ValenciaRevistaCiudades.pdf>.
- ROBINSON, J. (ed.) (2005). *EUROCULT 21 Integrated Report*. Hèlsinki: Eurocult.
- SCARBONCHI, M. (dir.) (1999). *Un Réseau de villes pour un monde de citoyens: Synthèse des travaux des commissions permanentes*. París: Association Mondiale des Grandes Métropoles, Metropolis.
- SUBIRATS, J. (coord.) (2002). *Redes, territorios y gobierno: Nuevas respuestas locales a los retos de la globalización*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- TELERMAN, J. (2003). «Buenos Aires Crea: un plan estratégico de cultura para la ciudad de Buenos Aires». *Pensar Iberoamérica. Revista de Cultura*, núm. 4 (juny-setembre 2003).  
<http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric04a06.htm>.
- TOURAINÉ, A. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Barcelona: Paidós.