

PEU

FÉLIX MANITO

**CULTURA Y ESTRATEGIA DE CIUDAD**  
**LA CENTRALIDAD DEL SECTOR**  
**CULTURAL EN LA AGENDA LOCAL**



# ÍNDICE

# PEU4

CENTRO IBEROAMERICANO  
DE DESARROLLO ESTRATÉGICO URBANO  
CIDEU

MAYO, 2006

Impresión:

# CAP1

## POLÍTICAS CULTURALES Y CIUDAD

8

### BASES DEL SISTEMA CULTURAL LOCAL

9

### PATRIMONIO CULTURAL Y TURISMO

19

### LA CIUDAD CREATIVA

29

# CAP2

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CULTURA

40

### CIUDADES CON ESTRATEGIA CULTURAL

41

### LA AGENDA 21 DE LA CULTURA

55

### GESTIÓN RELACIONAL

65

# CAP3

## CULTURA Y PLANIFICACIÓN CONCURRENTES

74

### CULTURA, TERRITORIO Y ESPACIO PÚBLICO

75

### PROYECTOS CULTURALES DE CIUDAD

86

### LA MIRADA HORIZONTAL DE LA CULTURA

95

# CAP4

## BIBLIOGRAFÍA

102



# PRESENTACIÓN

Con la edición de la cuarta monografía de la colección “Planificación Estratégica” sobre “Cultura y estrategia de ciudad”, CIDEU refuerza su línea de publicaciones y amplía su reflexión estratégica sectorial en esta ocasión en el ámbito de la cultura. Un sector que todas las instituciones han reconocido que puede ser un motor del desarrollo y que tiene en la ciudad un marco privilegiado para sus actividades.

La cultura y sobre todo la diversidad cultural es hoy uno de los elementos centrales de las políticas urbanas. Esta centralidad de la cultura es la que incorpora la Agenda 21 de la cultura aprobada en Barcelona en mayo de 2004 por el IV Foro de Autoridades Locales y que sirve de marco de referencia de la planificación estratégica de la cultura.

De forma creciente, cada vez más ciudades promueven planes estratégicos de cultura. En muchos casos la adhesión a los principios de la Agenda 21 de la cultura se ha materializado en el inicio de un proceso de planificación cultural. Estos planes se han ido desarrollando tanto en Europa como en América Latina y se han convertido en impulsores del desarrollo de las ciudades en el territorio. En definitiva, los planes de cultura también son planes estratégicos de ciudad.

Deseo que las reflexiones, así como las múltiples iniciativas recogidas en esta monografía orienten nuevas experiencias y prácticas que consoliden el papel de la cultura en nuestras ciudades.

**Jorge Telerman**

Presidente de CIDEU

Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

# PRÓLOGO

El pensamiento estratégico sobre cultura converge con los principios de la planificación estratégica urbana a mediados de la década de los 90. Si bien inicialmente se consideraba que los planes estratégicos de cultura eran sectoriales respecto a los planes estratégicos de ciudad, cada vez más los planes de cultura afectan otros sectores más allá de su ámbito “tradicional”, siempre que cumplan una serie de valores previamente asumidos: centralidad de la cultura, valor estratégico de las políticas culturales, transversalidad de las acciones y procesos culturales.

En paralelo desde la planificación estratégica urbana, la cultura interviene crecientemente en aspectos territoriales, sectoriales y de cooperación internacional. Una lectura de los planes estratégicos de ciudad nos informa de la incorporación de líneas estratégicas ya sean específicamente culturales o de contenido cultural vinculado a estrategias de atraktividad, marketing de ciudad, turismo o las apuestas por el conocimiento o la creatividad.

En este contexto la monografía que presentamos expresa una clara voluntad de encuentro entre las políticas culturales y las políticas urbanas. Es una apuesta clara por el dialogo entre cultura y ciudad. “Cultura y estrategia de ciudad” tiene el objetivo general de hacer una introducción interdisciplinar a las múltiples dimensiones del fenómeno cultural urbano. De hecho es una visión inspirada en los principios que expresa la Agenda 21 de la cultura. Actualmente el sector cultural local no puede contemplarse, únicamente, como un sector generador de servicios culturales básicos: bibliotecas, centros culturales de proximidad, museos, teatros, etc. Este sector integra e interactúa con el turismo, modela la sociedad de conocimiento, mejora la calidad de vida y la creación de empleo e influye en la regeneración urbana o la inclusión social. En este sentido, el texto de Félix Manito es singular. En la oferta editorial son muy limitadas las aproximaciones al sector cultural como la que aquí ofrecemos.

A partir del objetivo general formulado la monografía se estructura en tres capítulos: Políticas culturales y ciudad; Planificación y gestión estratégica de la cultura y Cultura y planificación concurrente.

El primer capítulo actúa como una introducción necesaria para identificar los ejes de la interacción entre las políticas culturales y las políticas urbanas. Nos aproxima en primer lugar al conocimiento de las herramientas básicas del sistema cultural local (bibliotecas, museos, etc.), para después abordar el patrimonio cultural y sus relaciones con el turismo cultural y finalmente valorar el impacto de la industria creativa en la economía y la ocupación de las ciudades.

El segundo está dedicado específicamente a los procesos de planificación estratégica. Se presenta la experiencia de las grandes ciudades, a través de los casos de Barcelona, Buenos Aires y Montreal, a la vez que realiza una síntesis de las iniciativas desarrolladas en ciudades medianas. Posteriormente se dedica un apartado a analizar la gestación e implementación de la Agenda 21 de la cultura. Cierra este capítulo una aproximación a uno de los ejes básicos de la gestión estratégica: la gestión relacional. Para ello se analizan la cooperación institucional, el mecenazgo, la relación con entidades y ciudadanos y la gestión de redes.

El capítulo de “Cultura y planificación concurrente” analiza los itinerarios por los que se ha desarrollado la concurrencia entre la planificación territorial, la planificación cultural y el marketing de ciudad. Se ejemplifica en tres casos diferentes: el Museo Guggenheim Bilbao, el Centro de las Artes y las Ciencias de Valencia y el Museo Dalí en Figueres. Finalmente, se aborda la planificación de la cultura en un sentido horizontal, donde ésta se relaciona con las cuestiones sociales, con la diversidad, la educación o el desarrollo económico.

Estoy convencida que esta nueva aproximación a la planificación estratégica sectorial a través de la cultura enriquecerá nuestro objetivo de pensar estratégicamente la ciudad.

## **Maravillas Rojo Torrecilla**

Secretaría General de CIDEU

Concejala del Ayuntamiento de Barcelona

# CAP1

## POLÍTICAS CULTURALES Y CIUDAD





# BASES DEL SISTEMA CULTURAL LOCAL

El objetivo de este capítulo es presentar los principales paradigmas que han guiado las políticas culturales municipales desde mediados del siglo XX hasta la actualidad, desde la democratización cultural hasta el reto presente centrado en el desarrollo comunitario, a la vez que aproximarnos al conocimiento de sus herramientas más básicas: las bibliotecas, los equipamientos de proximidad, las fiestas y festivales.

## POLÍTICAS CULTURALES MUNICIPALES

La cultura puede influir en diferentes aspectos del desarrollo local: reforzando la identidad y la cohesión social, contribuyendo a la integración de las minorías y los desfavorecidos, mejorando la calidad de vida, generando empleo y contribuyendo a posicionar la ciudad de cara al exterior. Pero los ayuntamientos tienen una limitada capacidad de actuación en los diferentes ámbitos de la cultura. Por un lado, su incidencia es menor en los sectores culturalmente más relevantes como la industria cultural y mayor en los sectores menos rentables como las artes tradicionales y los servicios socioculturales. El ámbito de intervención cultural propiamente municipal es la difusión, pero se tienen que buscar fórmulas para intervenir en las fases del proceso cultural más desatendidas: la creación y la producción.

Las políticas culturales propiamente dichas se desarrollan en Europa a partir de mediados del siglo XX en paralelo al desarrollo del estado del bienestar. En los 50 la cultura es vista como herramienta fundamental para la política de la reconciliación y la afirmación democrática. En los 60, el Estado francés populariza el concepto de la democratización de la cultura, que consiste en posibilitar el acceso de todo ciudadano a la alta

cultura. Este paradigma se ve substituido, algunos años más tarde, por el de la democracia cultural que no ciñe el concepto de cultura a la cultura de élite sino que reconoce la diversidad cultural y además defiende el acceso de toda la población a la creación como creadores. Esto supone una descentralización y un mayor poder de las políticas culturales locales. En los 80, la crisis de las estrategias socializadoras de la década anterior y el convencimiento de que la población expresa mejor sus deseos a través del mercado refuerza la legitimación de la acción a través de las industrias culturales. Así, toma importancia la intervención pública sobre las industrias culturales con la voluntad que la dimensión económico-lúdica dé apoyo a la dimensión estético-educativa. También en esta época se empiezan a rehabilitar el patrimonio histórico para crear dinamismo económico en las ciudades. En los 90, la preocupación de los poderes locales por la exclusión social recupera el paradigma de la democracia cultural en la teorización de la cultura de proximidad. Ésta enfatiza la dimensión social y convivencial de la cultura como elemento de cohesión social, donde la acción cultural es transformadora.

En España, durante la dictadura, la acción cultural local es poco importante por la escasez de recursos y el deterioro generalizado de las infraestructuras. España intenta recuperar su retraso en materia de políticas culturales, basándose primero en la democracia cultural, luego en la democratización de la cultura, y insiriéndose en las últimas tendencias rápidamente. A partir de la creación de las primeras concejalías de cultura a finales de los 70, se desarrolla la acción sociocultural mediante la inversión en equipamientos y de barrio así como la potenciación de la fiesta y la recuperación de la calle. En este periodo cobra gran importancia la dinamización cultural y la recuperación de la identidad. A finales de los 80, se descubre que el modelo de la acción sociocultural falla por una falta de gestores culturales formados, la escasez de recursos y la poca eficacia y eficiencia del sector público. Se impone la gestión cultural con criterios de espectacularización de las acciones culturales de difusión, ya sean equipamientos o eventos, y la integración de las políticas culturales dentro de los planes integrales de desarrollo. A mediados de los 90, la crisis presupuestaria pone en cuestión este modelo.

El final del siglo viene marcado por la convivencia de los diferentes paradigmas, en mayor o menor medida, en las políticas culturales municipales europeas y españolas que tienen que hacer frente al protagonismo de las redes y las tecnologías de la información. Los cambios tecnológicos

han provocado que, en los últimos años, se observe la progresiva pérdida de protagonismo de la economía manufacturera basada en la producción tangible a la economía del conocimiento o la experiencia, caracterizada por la producción de intangibles. Así, la centralidad a escala global se empieza a medir por la capacidad de crear discurso y exportar contenidos, lo que supone una gran oportunidad para situarse en el centro de las políticas públicas. Esto se traduce en el hecho que el ambiente cultural fuerte crea riqueza y en que la cultura se esté situando como el principal nuevo yacimiento de empleo. Directamente, crea riqueza a partir de las industrias culturales, la artesanía y el turismo. Indirectamente, crea valor añadido, las condiciones positivas para la emergencia de actividades económicas, contribuye a la cohesión social y a aumentar el nivel de vida. De hecho, las estrategias municipales para hacer frente a la globalización consisten en crear sociedades de la información que puedan ser nodos de la economía global. Barcelona pone en marcha su primer plan estratégico del sector cultural para desarrollar la sociedad del conocimiento. Su estrategia es desplegar, por un lado, la cultura constituyente, es decir valores, formas de vivir y pensar que cohesionan la sociedad y conforman marcos de convivencia esenciales para afrontar retos: mayor libertad y creatividad, mejor democracia y desarrollo, mayor justicia social, inclusión y participación. Posteriormente materializada en los principios y recomendaciones de la Agenda 21 de la cultura. Por el otro, la estrategia consiste desplegar al máximo la dimensión creativa de la cultura para responder a los retos que supone la nueva economía. El nuevo reto de las políticas culturales es materializar el desarrollo comunitario centrado en la proximidad y la participación, mediante la cultura, para crear una sociedad tolerante, abierta y creativa.

## **LAS BIBLIOTECAS: LOS CENTROS CULTURALES DEL CONOCIMIENTO**

Las bibliotecas son un equipamiento cultural básico que transforma la información en conocimiento, y deben ser consideradas como los “centros de atención cultural primaria”. En España, las bibliotecas han sido el principal instrumento de la política cultural local, puesto que la única competencia obligatoria de los ayuntamientos en cultura establecida por ley es tener una biblioteca pública en los municipios de más de 5.000 habitantes. No obstante todavía no se ha consolidado un modelo de equipamiento bibliotecario en España. Existen grandes diferencias entre las diversas comunidades autónomas. En algunos casos, para garantizar la calidad de los equipamientos y fomentar el trabajo en red de las bibliotecas públicas municipales, se han creado servicios de apoyo en organismos supramunicipales como el Servicio de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona. Estos organismos han creado redes de bibliotecas públicas basadas en modelos estandarizados y homogéneos de biblioteca en función del tamaño de la población. Esto ha permitido dotar de coherencia y mejoras técnicas, aunque ha dificultado el protagonismo del municipio. En la ciudad de Barcelona un Consorcio de Ayuntamiento y Diputación gestiona las bibliotecas municipales y éste aplica el Plan de Bibliotecas de Barcelona<sup>1</sup>, integrando las bibliotecas del plan en la red regional existente y sin menoscabar la estrategia del municipio. No es exagerado afirmar que en la provincia de Barcelona se vive en los últimos años una auténtica “fiebre bibliotecaria”.

El reto que supone la nueva sociedad del conocimiento para las bibliotecas es pasar de ser un centro de lectura y contenedor de libros a ser un nodo de servicios físico y en red. Esto supone que las bibliotecas dispongan de diferentes soportes de información además del libro y acceso para los usuarios a la red, así como una organización en red interna entre bibliotecas próximas y otros equipamientos, así como externa con usuarios ofreciéndoles acceso a la información y a otros servicios en línea. Para adecuar los servicios a las demandas de la sociedad de la información las respuestas más corrientes suelen ser: un portal web para cada biblioteca, catálogos en línea, edición de contenidos virtuales, sistemas de comunicación electrónicos. La biblioteca gestiona su propia

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

capacidad de innovación, generando nuevos servicios de proximidad basados en una demanda más exigente y diversa por parte de la ciudadanía. En Dinamarca, se ha creado una biblioteca en Padborg que atiende a los camioneros con una gran oferta de libros en formato CD. Otro ejemplo de capacidad de innovación lo encontramos en la biblioteca Arbetslivsbiblioteket de Suecia que habiendo detectado que algunos usuarios no entendían las referencias bibliográficas, propuso un sistema de chat para que los usuarios pudieran plantear sus dudas a los bibliotecarios y otros usuarios. La biblioteca como centro de atención cultural primaria tiene que contribuir a evitar la “brecha digital”, convirtiéndose en el lugar donde se ofrece alfabetización digital y formación sobre gestión informacional, como los talleres abiertos y flexibles que se ofrecen en algunas de las bibliotecas de la red nacional danesa<sup>2</sup>.

En los últimos tiempos, la tendencia es convertir las bibliotecas en equipamientos culturales centrales, que agrupen la información municipal y reúnan otros servicios: archivo, formación de adultos, difusión artística, centro cultural polivalente,... Un buen ejemplo es la biblioteca Vapor Badia, equipamiento central de Sabadell. En el 2003, un premio reconoció su labor como centro cultural de referencia para la ciudadanía (biblioteca, lugar de estudio, espacio de exposiciones y sala de conferencias) así como su adaptabilidad a las necesidades de la población (horarios, accesibilidad física y social, polivalencia) y su labor de recuperación del patrimonio, instalándose en una industria textil de gran relevancia para la memoria de la población.

## EQUIPAMIENTOS DE PROXIMIDAD

En el caso de España, la escasez generalizada de equipamientos al recuperar la democracia lleva a los ayuntamientos a crear equipamientos de proximidad polivalentes que beben tanto de la tradición propia de los ateneos populares, casas del pueblo, etc. como de los modelos europeos de los años 70: los centros cívicos italianos, las casa de cultura francesas, los centros comunitarios británicos y las universidades populares alemanas. Los equipamientos de proximidad españoles (mayoritariamente denominados centros cívicos) se crean para producir servicios en

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

el marco del estado del bienestar, para contener pasivamente colectivos y entidades pero al mismo tiempo promover activamente proyectos, así como medio para la vertebración de la comunidad. Se trata de un modelo híbrido, donde el papel de la cultura tiende a difuminarse y a convivir con más o menos dificultades con el resto de servicios municipales que integra. La política de creación de centros cívicos fue la apuesta en equipamientos más ambiciosa de los primeros ayuntamientos democráticos. Después estos equipamientos polivalentes han perdido parte de su papel inicial de centro cultural para acentuar el participativo y de apoyo al tejido asociativo. Su desarrollo también ha sido desigual. En los municipios pequeños continúan creciendo y juegan un papel básico, mientras que en los grandes su papel se ha transformado en una red para la descentralización de servicios. Pero lo más significativo de esta infraestructura es el surgimiento de nuevos macrocentros que, además de su uso inicial como centro cívico, incluyen otros equipamientos especializados (la Biblioteca Central al Centre Cultural Joan García Nieto a Cornellà de Llobregat) o una especialización temática (la oferta universitaria al Casal de Barrio de l'Olivera en Sant Boi de Llobregat).

En el caso de Zaragoza, la red de equipamientos socio-culturales tiene la clara vocación territorial de dar servicios personales de proximidad. En efecto, los primeros centros cívicos municipales construidos en los barrios se ponen a disposición de las iniciativas culturales y sociales de los ciudadanos, colectivos y asociaciones. Al mismo tiempo, estos mismos centros proveen todos los servicios personales (seguridad social, juventud, etc.) en su zona. En los 90, los centros cívicos pasan a llamarse centros culturales. Aunque siguen acogiendo todos los servicios municipales de la zona, ponen énfasis en su especialización como equipamiento cultural, realizando actividades en el campo de la creación artística y de la difusión en colaboración con la sociedad municipal Zaragoza Cultural. Aunque los centros cívicos parecen reenfocarse hacia la actividad cultural dependen del área de Participación Ciudadana del Ayuntamiento. Los centros están gestionados por los servicios municipales del distrito y cuentan con un espacio para la participación de las entidades.

Uno de los ejes teóricos que ha orientado la gestión de los equipamientos de proximidad municipales ha sido la necesidad de combinar la gestión directa y indirecta, no obstante los resultados han sido bien desiguales y los ayuntamientos continúan gestionando actualmente la mayor parte de estos centros. Esta tendencia se ha visto frenada por las limita-

ciones presupuestarias, y ahora existe una decidida voluntad política de introducir formas de gestión indirecta, es decir, una “lógica de mercado”, de competencia o concurrencia, en la gestión de estos centros. Todo y ser importante ampliar la dinámica de concurrencia, hablamos de una relación mercantil en la cual el papel asignado a las organizaciones privadas (con o sin ánimo de lucro) es estrictamente instrumental, lo que sería deseable es promover una relación de cooperación entre el sector público y privado.

Francia, con una trayectoria más larga en lo que a equipamientos de proximidad se refiere ha puesto en marcha diferentes modelos en los últimos años. Por un lado encontramos las “friches”, antiguos recintos industriales situados en zonas generalmente deprimidas son restaurados y reconvertidos en espacios culturales que permiten a los grupos y comunidades locales reconstruir sus identidades y entrar en una cultura de la creación. El origen de las “friches” está en el encuentro entre artistas profesionales, semi-profesionales y amateurs con el objetivo de crear nuevos proyectos artísticos y sociales. En Marsella, en los 90, un grupo de artistas después de llegar a un acuerdo con el ayuntamiento crean una asociación para poder empezar a desarrollar actividades en el espacio de la Friche la Belle de Mai<sup>3</sup>, situada en una fábrica de tabaco abandonada. Su objetivo consiste en crear proyectos multidisciplinarios y al mismo cruzar diferentes públicos. La Belle de Mai ha convertido su proyecto cultural en un proyecto de ciudad que ha movilizado numerosos artistas, productores y mediadores que se han unido para desarrollarlo siendo permanentemente cuestionado. Se trata de un proyecto eminentemente artístico pero que ha sabido restablecer lazos sociales en el barrio, generar recursos económicos, y que no hubiera sido posible sin la complicidad de la administración. De hecho, la Belle de Mai con sus principios de creación, difusión, producción y públicos se ha convertido en un polo cultural del barrio, de la ciudad e internacional. En pocos años se inaugurarán en los edificios abandonados adyacentes: el Archivo y el Museo de las civilizaciones de Europa y del Mediterráneo.

Por otro lado, un modelo más reciente es el de las “maisons follies” creadas por el ayuntamiento de Lille con motivo de su capitalidad cultural en el año 2004. Las “maisons follies” situadas generalmente también en

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

fábricas abandonadas se definen como centros de arte de proximidad. Estos espacios acogen programaciones de diferentes géneros artísticos pero también producen propuestas. Durante el proceso de producción los artistas entran en contacto con personas y colectivos del territorio que pueden participar en ellas. Las “maisons follies” tienen espacio para residencia de artistas. En la creación de algunos de estos espacios participaron consejos de barrio que pudieron contribuir con sus aportaciones a configurar el espacio.

## FIESTAS Y FESTIVALES: IDENTIDAD Y MARKETING

La primera línea de actuación de las políticas municipales culturales ha sido la recuperación festiva de la calle, del espacio público. Durante estos años gran parte de los esfuerzos culturales de los municipios se ha centrado en ejecutar, y en muchos casos, “inventar” un programa de fiestas populares. Los objetivos de este programa han ido más allá de lo estrictamente festivo. Se tenía que conseguir que la mayor parte de la población se lo hiciera suyo, se apropiara, (identidad), que la sociedad civil jugará un papel activo (participación y corresponsabilidad), además vertebrar espacios multiculturales (convivencia) y todo ello sin descuidar hacer llegar una oferta atractiva de espectáculos. El aprendizaje que han experimentado las ciudades en este proceso ha tenido y tiene un valor excepcional para la convivencia ciudadana. Un ejemplo de la creatividad municipal es el “invento” de “les colles de Blancs i Blaus” en la ciudad de Granollers.

Los ayuntamientos también se han volcado tradicionalmente en la recuperación o la creación de tradiciones y fiestas. Una de las fiestas más singulares por la variedad de sus formas es en España la Patum. Esta tradición que cuenta ya seis siglos fue reconocida en el año 2005 como obra maestra del patrimonio oral inmaterial de la humanidad por la UNESCO. La conmemoración religiosa de la Patum de Berga ha sabido conservar sus raíces paganas y perpetuar un espectáculo ritual profano, enfrentándose con la jerarquía católica y las instituciones civiles. Las expresiones de la fiesta son transmitidas de generación en generación y todo el mundo es invitado a participar. Los niños también participan con una fiesta adaptada a su tamaño, lo que augura un futuro en el que estos niños ya adultos reproducirán la tradición.



Esta promoción de la fiesta como identidad y convivencia también se da con creciente protagonismo en América Latina. En Oaxaca, en el año 1951, las clases dominantes crean la fiesta de la Guelaguetza, en la que invitan a participar a los indios de las zonas rurales a rendir tributo a la ciudad<sup>4</sup>. La fiesta se construye colectivamente y simbólicamente a lo largo de los años. Aunque la fiesta reproduce la injusticia de las relaciones entre los indios y los mestizos, en ella todos los colectivos se sienten reflejados. Esta fiesta de música y danza expresa una unidad ideal que logra cohesionar los sectores que en ella participan. En su búsqueda de identidad dentro del contexto regional, nacional e internacional, la ciudad recurre a la tradición antigua o reciente. Esta fiesta única, exclusiva y auténtica de Oaxaca le permite posicionarse en el mundo.

La municipalidad de Buenos Aires ha reconocido todas las fiestas y celebraciones que desarrollan en la ciudad las distintas comunidades como los principales referentes identitarios de la ciudadanía y cuyo desconocimiento contribuye a excluir grandes partes de la población. En este sentido, tomando las fiestas y celebraciones como patrimonio histórico cultural ha realizado una investigación exhaustiva sobre todas las fiestas que existen en Buenos Aires, impulsadas por cualquier tipo de grupos sociales para darlas a conocer<sup>5</sup>. Esta gran base de datos de fiestas que se encuentra online debe desarrollarse con actividades en las escuelas, estudios en profundidad, exposiciones, etc., puesto que las fiestas contribuyen a la identificación a partir de la que se construyen las realidades urbanas.

Además de las fiestas, los festivales están también cada vez más presentes como objetivo en la política global de una colectividad. Los festivales son la principal herramienta para vender una ciudad, pero lo importante es que el festival se base en un punto fuerte de la ciudad en cuestión o que genere una nueva singularidad. De hecho han tenido una funcionalidad extraordinaria a la hora de hacer cristalizar una determinada capitalidad en un sector de la vida cultural.

Así como las fiestas pueden ser un elemento de desarrollo económico por la atracción turística que suponen, también los festivales pueden

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

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

serlo. Sin embargo, mientras las fiestas suelen tener una repercusión positiva en la cohesión social del municipio, los festivales corren el peligro de tener un impacto muy puntual en el desarrollo. Mientras se realizan fuertes inversiones por parte de las administraciones públicas, en la que la administración local suele estar respaldada por los entes regionales y estatales, las repercusiones económicas suelen recaer en las empresas ligadas al turismo (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, etc.) y aunque pueden suponer un crecimiento del empleo, éste suele ser temporal. Se han desarrollado mecanismos para que los festivales no sean meramente un producto del marketing turístico y que su efecto se mantenga en el tiempo en las ciudades que los organizan. Según la OCDE, uno de los mecanismos que mejor funcionan son la creación de estructuras de formación, archivo o animación relacionadas con la temática del festival y que subsistan a lo largo del año. En Francia encontramos algunos ejemplos del caso en pequeñas ciudades. En Avignon, el Festival de Teatro tiene continuidad durante el año con una oferta de formación en distintos niveles y empleos relacionados con el mundo del teatro, que gozan de buena salud por la publicidad indirecta que supone el festival para la ciudad. También se pueden contar como efectos positivos la existencia de grupos teatrales estables en la ciudad. En Arles, sus dos festivales se expanden durante el año. Los encuentros internacionales de fotografía que tienen lugar en verano han propiciado la creación de una escuela nacional de fotografía y de una red de exposiciones temporales a lo largo del año. Su festival de lírica se ha traducido en la instalación permanente de talleres de realización de vestuario y decorados que trabajan durante todo el año para mercados regionales, estatales e internacionales. En Angoulême se celebra anualmente un festival de cómics que se ha plasmado en el primer Centro nacional del cómic (CNBDI) que desarrolla actividades de creación relacionadas con el cómic, la imagen digital y la producción multimedia. Los agentes locales han percibido la oportunidad que supone el desarrollo de las industrias culturales relacionadas con el cómic en un territorio de industrias manufactureras en crisis.

# PATRIMONIO CULTURAL Y TURISMO

El objetivo de este capítulo es presentar el turismo cultural como fuente de desarrollo a través del patrimonio, los museos y del conjunto de la ciudad, así como analizar el impacto del turismo cultural en la oferta cultural local. Paradójicamente, la historia y la cultura son las principales motivaciones de los turistas para visitar ciudades, aunque pocos visitantes se consideren turistas culturales. De hecho, en el turismo cultural subsisten dos tipos de visitantes, los que visitan un país por motivos culturales y los visitantes que no tienen como principal motivo la cultura pero que llevan a cabo actividades culturales. Por lo tanto, las ciudades con patrimonio cultural tienen un gran potencial de desarrollo turístico.

## CIUDAD, PATRIMONIO, ATRACTIVIDAD Y DESARROLLO

En un contexto donde el turismo es considerado como fuente de desarrollo económico, cabe saber aprovechar la importancia creciente del turismo cultural urbano. Las grandes ciudades pueden aprovechar mejor los grandes flujos turísticos si disponen de: aeropuerto internacional, un patrimonio urbano atractivo, turismo cultural y turismo de negocios vinculado a una imagen cultural. En el caso de Europa muchos turistas visitan varias veces las mismas ciudades lo que conlleva una gran competición entre éstas para parecer atractivas para los potenciales visitantes.

Los turistas valoran el conjunto museable que forma la ciudad. En Francia, el Ministerio de Cultura distingue a los municipios que desean poner en relieve su patrimonio, favorecer la creación arquitectónica y promover la calidad de los espacios construidos o en construcción otorgándoles la etiqueta "Villes ou Pays d'art et d'histoire" (Ciudades o regio-

nes de arte e historia)<sup>6</sup>. El patrimonio, entendido en sentido amplio, es decir englobando tanto el conjunto del patrimonio arquitectónico, como el natural, industrial, marítimo y la memoria de los habitantes es transformado en un elemento de atractivo en estas ciudades. Este proyecto que trata de atraer turistas integrando todos los elementos implicados en la identidad de una ciudad, caracterizada por su rico pasado y su dinamismo actual, se integra en una política local de corte transversal (cultura, educación, urbanismo, servicios técnicos, urbanismo, turismo, alojamiento, etc.), y que tiene en cuenta los agentes locales que contribuyen a la revalorización del patrimonio y a la calidad de vida.

Sin embargo, el turismo cultural urbano que visita las ciudades puede comportar riesgos para el patrimonio. La sobrefrecuentación de los sitios turísticos puede provocar degradación física del patrimonio, dificultar la experiencia turística y saturar a la población autóctona. Tampoco es positivo que las ciudades centren su economía en el turismo únicamente. Para que el desarrollo del turismo sea sostenible, muchas ciudades turísticas (Venecia, Florencia, Atenas, Istambul,...) han elaborado Planes Directores de Turismo en los que, en función de la valoración de la capacidad de acogida turística de la ciudad, establecen las prioridades y líneas directrices de su política en materia de turismo.

Una herramienta para revalorizar el patrimonio de la ciudad es la regeneración urbana de los cascos antiguos. Éstos suponen un atractivo porque suelen ser una muestra viva de la historia de la ciudad. La regeneración implica rehabilitar los edificios y mejorar las condiciones de vida de la población, generalmente formada por los segmentos menos favorecidos, así como establecer unas normas para la protección del conjunto patrimonial que forma el barrio. Cabe tener en cuenta que disposiciones de protección demasiado rigurosas han llevado a una artificialización de los barrios históricos, convertidos en meros museos y decorados porque sus habitantes y comerciantes los han abandonado. Así, las ciudades que regeneran sus cascos antiguos deben trabajar con la población del barrio para implicarla en la transformación y que los vecinos se sientan protagonistas. Ciudades como Guadalajara (México) han tenido una oficina de restauración del centro histórico con representantes de organismos públicos y empresas privadas que determinaba los sectores prioritarios a restaurar y los compromisos de inversión. En Montreal se puso en mar-

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

cha una mesa de concertación del Viejo Montreal con residentes y comerciantes. Por otro lado, para que el patrimonio restaurado se mantenga vivo, ciudades como Montreal y París han implementado medidas a favor del mantenimiento de las actividades comerciales y contra la proliferación de comercios turísticos, mediante ayudas financieras a comerciantes y artesanos para mantener servicios necesarios para sus habitantes.

En México Distrito Federal, el programa de regeneración del centro histórico que se desarrolló en los 90 también tuvo en cuenta el desarrollo social del barrio: repoblando el centro de clases medias, reactivando la economía mediante la creación de microempresas de la población e impulsando el desarrollo social con la creación de equipamientos de barrio y organismos de autogestión. En Barcelona, el céntrico barrio del Raval era conocido despectivamente, hasta hace unas décadas, como “El Chino” por la miseria y la prostitución reinante. Aunque en la primera mitad del siglo XX, el “Barrio Chino” había sido un foco de atracción por su carácter bohemio y canalla, en los 80, se consideraba peligroso franquear las fronteras del barrio. Por este motivo, en los 90, se emprendió un proceso de regeneración del barrio. Una de las medidas del proceso que ha sido considerada de más éxito y que en su momento fue considerada arriesgada es la implantación del llamado “cluster” cultural en la zona norte del Raval. En efecto la construcción del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), la instalación del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB) y del Centro de Estudios y Recursos Culturales de la Diputación de Barcelona en el antiguo edificio de la Casa de la Caridad convirtieron el barrio en referencia para toda la ciudad y para el turismo. La instalación de las primeras instituciones culturales, trajo consigo la progresiva presencia otros organismos culturales, así como talleres de artistas, galerías de arte, estudios de diseño y arquitectura, instituciones educativas, medios de comunicación, librerías, editoriales,... y más recientemente, se ha producido una cierta concentración de comercios modernos y de diseño.

## MUSEOS: ICONOS DEL TERRITORIO

Los Museos-monumento son uno de los componentes del atractivo que supone el global de la oferta turística. Según la Organización Mundial del Turismo y el Grupo de la Comisión Europea de Turismo, de los atractivos visitados por los turistas los más frecuentados son los museos. De hecho, los turistas visitan más los museos que no asisten a actividades de teatro, debido al problema del idioma, de la adquisición de entradas y a la dificultad de acceder a la información. Los museos italianos, después de ser percibidos como lastres para el desarrollo local por sus altos costes de mantenimiento han pasado a ser considerados elementos importantes de promoción territorial. Así, en las últimas décadas, se han empezado numerosos procesos de renovación, apertura o reapertura de los museos italianos en las distintas regiones que se han convertido en iconos de su territorio. En Venecia se reorganizaron las instituciones culturales alrededor de la plaza de San Marcos, se ampliaron museos como el de la Academia y se modernizaron colecciones artísticas como la de Peggy Guggenheim para desarrollar el potencial cultural de la ciudad, hoy indiscutible.

Según López de Aguilera, existen dos tendencias actualmente respecto a la labor museística: los grandes complejos culturales que suelen ser propuestas espectaculares que sirven como emblema para programas de regeneración urbana y económica y los pequeños museos locales temáticos. Los museos-monumento o museos-mito, son, por un lado, una oferta de ocio que busca atraer al turismo y entrar en el circuito de las grandes exposiciones internacionales. Por otro lado, también intentan obtener un impacto mediático internacional mediante su arquitectura espectacular. En la actualidad la arquitectura de los museos ha adquirido una gran importancia. Las últimas realizaciones que se han llevado a cabo en todo el mundo expresan un creciente interés por estos equipamientos, convertidos en lugares no sólo de conservación sino especialmente en productores de comunicación y difusión de la cultura en detrimento de un contenido esencialmente pasivo.

En los últimos años, muchas de las ampliaciones de los museos españoles han sido encargadas a arquitectos de renombre internacional y nacional, cuyo interés reside en la confrontación de su arquitectura con las manifestaciones culturales que alberga. El proyecto original de ampliación del madrileño Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía fue

realizado por Jean Nouvel, es conocida mundialmente la autoría de Frank O. Gehry en el edificio del Museo Guggenheim de Bilbao, y el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC) ha sido ideado por los arquitectos Luís M. Mansilla y Emilio Muñón ganadores en 2003 del Premio Nacional de Arquitectura, etc.

En cuanto a los pequeños museos locales, tradicionalmente concebidos como almacenes de vestigios históricos de distintas épocas encontrados en el municipio, se han ido reconvirtiendo en museos monográficos. Generalmente están centrados en algún aspecto determinante para la historia del lugar, desde una perspectiva patrimonial amplia muy basada en la memoria. Estos museos son atractivos para un público más minoritario y, a menudo, especializado. Su visita es fruto de una elección motivada por el prestigio de las colecciones, el lugar, las propuestas culturales, o porque suponen una clave para entender la ciudad. Así, algunos ejemplos españoles son el Museo del Azafrán de Monreal del Campo, Museo del Calzado de Elda, Museo Tecnológico del Vidrio La Granja de San Ildefonso, etc.

Existen numerosas redes de museos que reúnen instituciones muy diferentes (entes públicos y privados) con el objetivo promocionar regiones a través del patrimonio. Así, encontramos la red “El museo más grande del mundo” que reúne 170 museos de Francia, Alemania y Suiza<sup>7</sup>. La asociación Museos sin Fronteras de Mulhouse, promovida por diferentes instancias públicas (ministerio, región, departamento y ayuntamiento), reúne organizaciones implicadas en la economía, la cultura y el turismo regionales y locales. El objetivo de esta asociación es promover un gran polo de museos de la civilización industrial desde la colaboración de las distintas instancias que actúan en el territorio, para darle un valor en vistas a incrementar el impacto turístico en el territorio.

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

## LA CIUDAD COMO PRODUCTO CULTURAL

A los elementos centrales de atracción del turismo cultural (patrimonio, artes visuales, producciones dramáticas, arquitectura, literatura,...) se han añadido, en los últimos años, elementos periféricos (estilo de vida, creencias, cocina, folklore, moda, diseño gráfico, cine, medios de comunicación, mundo del espectáculo,...). El turismo cultural urbano depende mucho de los elementos tangibles, pero los elementos intangibles, que podemos resumir como estilo de vida e industrias culturales, cada vez cobran más importancia. De hecho, en un contexto donde cada vez adquiere más importancia el marketing de la ciudad estos elementos permiten elaborar productos de turismo cultural urbano diferenciados adaptados a diferentes públicos. Una de las estrategias utilizadas por las ciudades para adaptarse a la demanda ha sido ofrecer itinerarios temáticos por la ciudad. El Ayuntamiento de Palma de Mallorca y la Comunidad Autónoma ofrecen un amplio abanico de itinerarios por la ciudad, que muestran sus diferentes vertientes: el modernismo, el barrio judío, los patios, los comercios tradicionales y su vínculo con la modernidad, etc.<sup>8</sup>. En cambio, Buenos Aires opta por proponer itinerarios por barrios desde una perspectiva multidisciplinar, es decir teniendo en cuenta tanto la historia, como la ficción literaria así como el comercio que se pueden realizar de forma autónoma<sup>9</sup>.

En los últimos años, se ha desarrollado el concepto de ciudad creativa entendido como ciudad que pone en relación el patrimonio, los productos y servicios culturales tradicionales con las industrias creativas combinado con un estilo de vida atractivo, es decir abierto y tolerante con la diversidad. Este concepto está tomando cada vez más fuerza respecto al turismo puesto que significa un elemento de ventaja competitiva. Berlín, una de las ocho ciudades reconocidas en la red de ciudades creativas de la Alianza Mundial por la Diversidad Cultural de la UNESCO<sup>10</sup>, es una de las ciudades punteras en diferentes sectores del diseño porque reúne ciertas condiciones básicas para el trabajo creativo y el desarrollo de productos innovadores. Con la reunificación alemana la capital volvió a Berlín, junto con los políticos. Les siguieron los medios de comunicación, los estudiantes, los jóvenes y los creadores y la ciudad se

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

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

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



puso de moda. Los diseñadores de los diferentes ámbitos, fotógrafos y arquitectos encuentran, hoy, libertad artística, espacios de trabajo y un coste de la vida asequible, así como redes y un público interesado en el diseño. Actualmente, tiene una gran vida cultural: festivales de cine, fotografía, tiendas de los nuevos diseñadores, galerías de arte, pequeñas salas de teatro y pequeños cines, que conviven junto a las zonas comerciales, los museos, los grandes teatros y los grandes cines modernos. Berlín también es una ciudad abierta, con una gran tendencia al intercambio con el exterior. Estos elementos atraen personas creativas y empresas trabajando en diferentes sectores innovadores.

Las ciudades creativas enfatizan sus aspectos más innovadores:

1. Los medios audiovisuales son una gran herramienta de promoción de las ciudades pues las hacen atractivas para el gran público. Por este motivo, muchas ciudades intentan atraer empresas de cine y de publicidad para que conviertan sus calles y edificios en escenario de anuncios y películas. Barcelona cuenta con una oficina Barcelona Plató Film Commission<sup>11</sup> que se encarga de atraer de cineastas y proponerles localizaciones.
2. La nueva arquitectura se ha convertido en un foco de atracción de turistas. De hecho, es un elemento que permite hacer atractivos para el turismo barrios nuevos. Este es en el caso del Sony Center de Berlín<sup>12</sup>, un gran conjunto de nuevos edificios con plaza pública construidos en la histórica Potsdamer Platz, destruida durante la II Guerra Mundial y posteriormente dividida por el muro. El arquitecto Helmut Jahn ha ideado una gran plaza pública con un techo en forma de pagoda transparente, rodeada de edificios de oficinas, viviendas y equipamientos de ocio y cultura que recibe muchos visitantes anualmente.
3. La cultura culinaria también está tomando cada vez más relevancia dentro de los atractivos de los destinos turísticos. En este sentido, Barcelona ofrece “walking tour gourmet”, paseos a pie guiados basados en la gastronomía que consisten en un recorrido por locales,

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

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

tiendas y mercados emblemáticos del casco antiguo. Con motivo del año de la gastronomía 2005, Barcelona también elaboró rutas gastronómicas específicas por bares y restaurantes centradas en temáticas concretas.

4. La creatividad de la ciudad a través del diseño y la moda también supone una atracción para el turismo. Buenos Aires se presenta como Ciudad de moda<sup>13</sup>, a partir de la evolución de la moda y los diseñadores de la ciudad, propone posibles circuitos por distintas vertientes de la ciudad de la moda. Buenos Aires también se presenta como ciudad de librerías, de teatro, de diseño,... A partir del Año del Diseño 2003, el Ayuntamiento de Barcelona, junto con el colegio de Arquitectos y el Fomento de las Artes Decorativas idearon rutas del diseño en Barcelona. Su contenido está formado una selección de los mejores lugares de diseño: restaurantes, bares, tiendas, edificios y espacios públicos<sup>14</sup>.
5. La diversidad cultural y el carácter cosmopolita de la ciudad también toman en la actualidad importancia para el turismo. Así, Berlín se enorgullece de tener una población variada donde conviven más de 180 nacionalidades y con una gran diversidad de religiones que denota su carácter tolerante y abierto, y predispuesto a la creatividad. Sus principales atractivos en este aspecto y de cara al turismo son el carnaval de las culturas y el mercado turco, la población berlinesa de origen no germano más numerosa.

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

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

## TURISMO URBANO Y OFERTA CULTURAL

En los últimos años, se observa como el turismo urbano está influyendo en la oferta cultural de las ciudades. De hecho, los eventos culturales (exposiciones, festivales, etc.) son un factor importante para el turismo de “city-break”, es decir las estancias cortas en ciudades que se han popularizado en Europa con la proliferación de vuelos baratos. El desarrollo de una oferta cultural dirigida al turismo es positiva si no va en detrimento de la satisfacción de la demandad autóctona y de la producción y la creación culturales propias, puesto que son fundamentales para el mantenimiento de la ciudad creativa.

En ciudades como Londres, Ámsterdam, Venecia,... las exposiciones temporales atraen visitantes de estancias cortas. Así, las grandes exposiciones temporales de arte se han convertido en empresas culturales a las que recurren museos y fundaciones para atraer público. Con el aumento del coste de las exposiciones por los seguros, para que se generen los ingresos suficientes que cubran los gastos y generen beneficios, se organizan exposiciones temporales de los grandes nombres de las artes plásticas o de los elementos patrimoniales míticos. La primera gran exposición visitada multitudinariamente fue una dedicada a Toutankamon en el Petit-Palais de Paris en 1967. En estos últimos años, los Guerreros de Xian expuestos en Barcelona, Madrid,... cosecharon colas de visitantes de horas y horas. A menudo, la programación de estas exposiciones se establece para corresponder al ritmo de las temporadas turísticas.

Aunque los espectáculos sean menos vendibles que las exposiciones de cara a los turistas, la programación de artes escénicas también atrae turistas interesados en la cultura. El hecho de ser representados en los grandes idiomas internacionales: inglés, español, chino o hindi es una ventaja. Por otro lado, con las tecnologías de la información las ciudades cada vez facilitan más el acceso a las agendas espectáculos y a la compra de entradas online. En Londres, la programación de teatro, y sobre todo de musicales, atrae mucho público internacional. Hay musicales que se programan desde hace muchos años, como Cats que pudo verse durante dos décadas en el West End de Londres gracias al público internacional. Algunas ciudades han creado tarjetas (London Pass, Amsterdam Card, etc.) que permiten acceder gratuitamente o con descuentos a la oferta cultural y al transporte.

Los años temáticos, recurso de las ciudades de tamaño inferior a las metrópolis para atraer turismo cultural, permiten diseñar una oferta cultural variada (exposiciones, espectáculos, conferencias, etc.) y específica de actividades sobre un tema concreto. Barcelona se ha caracterizado por conmemorar a sus grandes artistas con años temáticos: Gaudí 2002 y Picasso 2006<sup>15</sup>. Los años temáticos permiten poner en contacto diferentes agentes del ámbito de la cultura, pero también del turismo, para cooperar y planificar juntos. Así, se generan recursos y complicidades entre las instituciones y los agentes sociales. Los años temáticos permiten divulgar contenidos y, al mismo tiempo, profundizar en el conocimiento del tema y se crean nuevos acontecimientos.

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

# LA CIUDAD CREATIVA

Las ciudades ya han incorporado el sector cultural a su horizonte de crecimiento y los ayuntamientos promueven políticas creativas dirigidas a favorecer las industrias creativas y la competitividad de las ciudades. Servicios quenarios, industrias culturales, industrias creativas, son aproximaciones conceptuales diferentes a un mismo fenómeno: el desarrollo de la actividad creativa es un elemento básico para la solidez y desarrollo de una ciudad. En el anterior capítulo se ha reflexionado sobre la vinculación de la ciudad creativa con el turismo, en este nos centramos en valorar el impacto de la industria creativa en la economía y la ocupación de las ciudades.

## DE LOS SERVICIOS QUINARIOS A LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

El reconocimiento del papel económico del sector cultural se realiza por diversos caminos. Desde los estudios económicos formando parte de la categoría económica más reciente de los servicios quenarios hasta las políticas culturales con el término industrias creativas que promueve la UNESCO.

En el ámbito de la ordenación de las actividades económicas la clasificación de las muy heterogéneas actividades de servicios se ha ido ampliando. Recientemente, las actividades cuaternarias se han desglosado en dos grandes apartados: los servicios cuaternarios que incluyen los servicios de transporte, los servicios financieros y de seguros, y los servicios quenarios. Los servicios quenarios se identifican en cinco grupos de actividades: actividades de información e industrias culturales;

servicios profesionales, científicos y técnicos; servicios de educación; sanidad y servicios sociales y arte y ocio. El cuadro adjunto informa sobre el impacto de este sector en Cataluña y en concreto su importancia en la región metropolitana de Barcelona.

Cuadro 1.

Tasa de crecimiento de la ocupación  
en los sectores de servicios quinquarios en Cataluña. 1991-2001

	Barcelona ciudad	Resto de la RMB	Resto de Cataluña
Información e industrias culturales	53,1	126,9	79,6
Servicios profesionales, científicos y técnicos	-1,8	55,1	30,5
Servicios de educación	30,4	75,3	54,8
Sanidad y servicios sociales	43,6	133,5	126,1
Artes y ocio	23,8	104,1	88,7
<b>TOTAL SERVICIOS QUINARIOS</b>	<b>33,0</b>	<b>100,0</b>	<b>75,7</b>

Fuente: Sectores Quinquarios. Motor de desarrollo del Área Metropolitana de Barcelona. Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona.

El sector cultural es parte significativa de los servicios quinquarios y incluye los siguientes sectores: audiovisual, medios de comunicación, edición, artes escénicas, museos y patrimonio histórico. Según José Ramón Lasuén, hoy los servicios quinquarios son los que generan directamente más ocupación y mejor remuneración a las ciudades más desarrolladas y que han sido la causa del nacimiento de las grandes metrópolis contemporáneas, en las cuales estos servicios alcanzan más de un tercio de la ocupación total.

El ejemplo práctico más claro de la repercusión de estos servicios lo proporciona la evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación a los Estados Unidos en la década pasada. Las TIC surgieron al mismo tiempo en las dos costas, la del Atlántico y la del Pacífico, alrededor de los complejos científicos y manufactureros de Harvard-MIT en Boston y UC Berkeley-Stanford en San Francisco. En apenas cinco años la costa oeste sobrepasó la de este, a pesar que esta contaba de entrada con una ventaja inicial en la industria de computadoras y las activida-

des financieras. La explicación, aunque sorprenda, del éxito de Silicon Valley se tiene que atribuir en gran medida a Hollywood. La ventaja de la costa oeste fue porque la demanda de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que es la que se origina en las industrias del ocio, cine, televisión, video, música, están vinculadas estrechamente al territorio, y la interacción entre sus agentes principales es muy rápida y cambiante. Esta demanda diferencial y dinámica provoca su localización preferente y creciente en el territorio cercano por su complejidad y urgencia. La demanda diferencial de Hollywood consolidó Silicon Walley.

Otro elemento a tener en cuenta, es invertir la prioridad que hoy se da al capital humano sobre el social. Para desarrollar servicios quaternarios los dos son imprescindibles, pero los conocimientos individuales de carácter científico y tecnológico pueden ser poco eficaces si se vuelven inaplicables porque no hay fiabilidad y confianza entre los interlocutores sociales. Comportamientos que sólo se producen si existe la comunidad de creencias y de valores que garantiza un fuerte capital social. Esta comunidad de valores es esencial en los servicios quaternarios, en los servicios de creación.

Más allá del reconocimiento del mundo de la economía, el propio sector cultural ha elaborado su propio discurso sobre la importancia de las industrias culturales o, en una acepción más amplia, industrias creativas.

Sobre el concepto industria cultural no existe un estándar internacional único. Según la UNESCO, el término industria cultural se refiere a aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Desde la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), en una visión más precisa, los datos hacen referencia las industrias del copyright. Les core copyright industries son aquellas actividades que principalmente producen y materializan objeto de derechos de propiedad intelectual: prensa, libros, fonogramas, artes interpretativas, cine, radio y televisión, software (para negocios y entretenimiento), artes visuales y servicios de publicidad. En el Libro Blanco de las Industrias Culturales de Cataluña, finalizado al 2002, los sectores analizados eran los siguientes: audiovisual, medios de comunicación, libro, música, artes escénicas, artes visuales y nuevos géneros creativos multimedia.

El término industria creativa supone un conjunto más amplio de actividades que incluye las industrias culturales más toda la producción artística y cultural, incluyendo sectores como la arquitectura, la publicidad, el diseño, la moda y el software. Algunos autores incluyen la artesanía, las antigüedades y algunos comercios de calidad. Este modelo analítico se desarrolla a finales de los noventa por el Departamento de Cultura del Reino Unido. En un primer documento de 1998 las industrias creativas eran definidas como: “Aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad individual, las habilidades y el talento, y que buscan el bienestar y la creación de trabajos a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual”<sup>16</sup>. Desde entonces este sistema de clasificación ha sido seguido en muchos estudios y la UNESCO ha asumido esta visión más amplia del sector cultural. América Latina es probablemente la región del mundo más activa y dinámica en el estudio de las industrias creativas. El Convenio Andrés Bello, una institución regional con base en Bogotá dedicada a promocionar la cultura, ha publicado un gran número de trabajos de diferentes economías nacionales. Colombia y Chile han sido los más activos a la hora de estudiar las industrias creativas<sup>17</sup>.

16 En octubre de 1998 el Gobierno Británico produjo el primer documento guía que mostraba la contribución directa de las industrias creativas. Este documento fue actualizado en el año 2001. (para mayor información visite la página [www.culture.gov.uk/creative\\_industries/default.htm](http://www.culture.gov.uk/creative_industries/default.htm)).

17 En Chile el Departamento Administrativo Nacional de Estadística y el Banco Central de Chile han estado trabajando en el desarrollo de cuentas especiales satélites para el sector cultural. En Colombia, el Ministerio de Cultura a través del Centro de Investigación CRECE promueve la explotación de las industrias creativas como una fuente de desarrollo económico y social.



## EL IMPACTO ECONÓMICO DEL SECTOR CULTURAL LOCAL

En este contexto de análisis económico-cultural nada homogéneo, la importancia del sector cultural en el desarrollo económico de las ciudades es una evidencia empírica creciente. Desde finales de los ochentas numerosas ciudades han analizado la dimensión económica del arte y la cultura y se ha demostrado los efectos favorables que la cultura tiene sobre la localización y la dinamización de la actividad económica en las metrópolis.

Entre los estudios pioneros en esta materia debemos destacar el estudio del National Endowment for the Arts (1977) sobre el impacto de la vida artística en la ciudad de Baltimore (EEUU) y el estudio realizado por el Port Authority of New York and New Jersey (1983) sobre la importancia económica del sector cultural en el área metropolitana de Nueva York y Nueva Jersey. Además de los estudios de impacto del sector cultural, la muestra de aplicaciones empíricas se ha diversificado con trabajos sobre festivales, museos, exposiciones temporales, capitalidades culturales, instituciones artísticas o incluso conciertos comerciales sin financiación pública. En España se ha estudiado, entre otros, los festivales de cine de San Sebastián y Valladolid, la capitalidad cultural de Salamanca o instituciones como el Guggenheim de Bilbao o el Museo Dalí en Figueres. En América Latina se ha realizado estudios de impacto locales centrados en los centros históricos como Cartagena de Indias y Bogota y también sobre las fiestas.

El turismo cultural también es un ejemplo ilustrativo de las estrechas relaciones existentes entre el desarrollo económico y el desarrollo cultural. Hay ciertas prácticas culturales, como visitar museos, exposiciones y monumentos que son realizadas por una gran parte de los turistas, con el consecuente impacto económico directo y indirecto. En este caso, todavía no se dispone de suficiente información cuantitativa que mida la relación entre turismo, cultura e impacto económico: los diferentes estudios hechos los últimos 25 años sobre el impacto económico de las actividades culturales, “se centran –según Lluís Bonet- casi todos en las consecuencias económicas del gasto en cultura, mientras que sólo tangencialmente estudian el impacto del turismo cultural”.

El ayuntamiento de Barcelona ha sido pionero en la evaluación del impacto económico del sector cultural en la ciudad. Desde 1992 ha realizado diversos estudios actualizando los datos. En estos trabajos, el sector cultural incluía la edición, las artes plásticas, las artes escénicas, el audiovisual, la música, el patrimonio y las bibliotecas. Uno de los resultados del último trabajo se muestra en el cuadro siguiente: la facturación del sector cultural alcanza los 5.520 millones de euros (casi un billón de pesetas) y ocupa casi 30.000 puestos de trabajo.

Cuadro 2.

Los sectores culturales en Barcelona en el año 2000 (en millones de euros)

	Facturación	%	Ocupación	%
Edición	4.121,4	74,7	18.313	62,9
Artes Plásticas	38,3	0,7	884	3,0
Artes Escénicas	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
Patrimonio	267,8	4,8	1.456	5,0
Bibliotecas	16,5	0,3	838	2,9
TOTAL	5.519,4	100	29.119	100

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de SVP.

Tal como apuntábamos antes no hay tradición de cuantificar el impacto económico específico del turismo cultural. También en la ciudad de Barcelona se ha hecho una aproximación parcial. La celebración del Año Gaudí, al 2002, se le ha estimado un impacto directo de 14 millones de euros y un impacto indirecto de 84 millones. El festival privado de música avanzada de Barcelona, Sonar, evaluó su impacto económico en la ciudad en la edición del 2004 en 47 millones de euros.

18 A principios de los años noventa el estudio “Dimensión económica y estructura del sector cultura de Barcelona (1992, con Comedia Consultancy-Londres i INITS SA-Barcelona) y al 1998 una primera aproximación a la dimensión económica del arte y la cultura a Barcelona (estudio realizado por SVP.SA-Barcelona), trabajo actualizado al 2002 con nuevos datos.

Pero quizás el estudio que más efecto multiplicador ha tenido ha sido el desarrollado por la Universidad de Valladolid sobre el impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura en Salamanca 2002. El efecto económico sobre Castilla y León fue de 556,1 millones de euros y otros 247,2 millones en el resto de España. En total 803,3 millones. Estos resultados están siendo utilizados por la mayoría de las ciudades españolas que aspiran a la capitalidad cultural en el 2016 para legitimar su candidatura. Esta utilización abusiva nos conduce a la reflexión que sobre la instrumentalización de estos estudios se realiza y la necesidad de determinar unos criterios homogéneos y un mayor rigor en su realización.

## **POLÍTICAS CULTURALES LOCALES E INDUSTRIAS CULTURALES**

La intervención pública local se centra en lo que se denomina sectores artesanales de la cultura: artes escénicas, música en vivo y artes visuales. La principal característica de estas actividades es que tienen un impacto económico y una ocupación inferior que el resto de industrias culturales.

Para analizar las políticas culturales locales es necesario distinguir dos realidades muy diferentes: de un lado se encuentran las grandes capitales, donde se concentra creación, producción y exhibición y con oferta tanto pública como privada; del otro están el resto de municipios donde la gran mayoría de programadores son los gobiernos locales (en casos reducidos alguna entidad sin ánimo de lucro).

Dejando de lado las grandes capitales, las políticas culturales locales en estos ámbitos han tenido tres grandes líneas de trabajo: la construcción o remodelación de equipamientos; la consolidación de programaciones estables y la creación de eventos en diversos formatos: festivales, ferias, etc.

En los últimos años, el objetivo de cualquier ciudad ha sido el de disponer de equipamientos remodelados para la programación teatral y musical. En ocasiones con espacios diferenciados (teatro y auditorio sobre todo en las capitales provinciales) y mayoritariamente con espacios integrales con polivalencia tanto para las artes escénicas como para la música.

ca en vivo. El reflejo más significativo de la situación de estos espacios es la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública constituida con 114 asociados: 104 teatros y auditorios y 10 Circuitos o Redes regionales de Comunidades Autónomas, que forman un conjunto superior a 450 espacios escénicos públicos.

Todo y el volumen inversor de los nuevos espacios, el gran reto municipal es la consolidación de las programaciones estables. En el teatro se avanza pero la música en vivo sigue todavía centrada en las programaciones festivas. Donde si se ha dado una “explosión” es en la creación de eventos, ya sean festivales, ferias, etc. Aquí si que se da un liderazgo y una centralidad de los municipios incluso medianos y pequeños. En este segmento se han dado iniciativas incluso con proyección internacional: el Festival de Cine de Sitges; la Feria de Teatro de Calle de Tàrraga; Festival de Benicàssim, Mercado de Música Viva de Vic o Pirineos Sur en Huesca.

En el ámbito de las artes visuales, donde predomina la iniciativa privada con las galerías de arte, el sector local no ha tenido el impulso de los otros ámbitos. Florenci Guntin, explicitaba en 1998 que “la acción municipal se ha limitado –exceptuando honrosas excepciones- a dar apoyo a los llamados artistas locales, la organización de algún concurso o la colación de alguna escultura pública premoderna”. En aquellos momentos las excepciones, o sea las salas de exposiciones o centros de arte contemporáneo en Cataluña no superaban la decena. El proyecto más relevante, fuera de Barcelona, eran la Tecla Sala a l’Hospitalet de Llobregat.

El cambio de siglo supone un giro radical del mundo local en relación al arte contemporáneo. La primera iniciativa es el Museo-Patio Herreriano a Valladolid. Este proyecto no hubiera sido posible sin la colaboración que decidieron llevar a cabo el Ayuntamiento de Valladolid y la Asociación Colección Arte Contemporáneo apoyada por diversas empresas españolas. Esta colección privada, que se inició en 1987, ha cedido gratuitamente sus fondos permitiendo dar realidad al proyecto. A su vez, el Ayuntamiento de Valladolid dota al museo del edificio y de los recursos necesarios y constituye la Fundación Patio Herreriano para gestionarlo. Posteriormente nuevos ayuntamientos se han sumado a la apuesta. El ayuntamiento de Vigo promoviendo el MARCO, el ayuntamiento de Málaga el Centro de Arte Contemporáneo y el ayuntamiento

de Palma promoviendo con la Fundación de Arte Serra y el gobierno balear el museo de arte contemporáneo Es Baluard. Apuntar que todas estas iniciativas se gestionan a través de fundaciones con una amplia participación institucional.

En un nivel micro también se ha producido un cambio significativo en las políticas locales sobre el arte contemporáneo. Para ilustrarlo dos ejemplos: el espacio Roca Umbert de Granollers y la iniciativa Idensitat en Manresa-Calaf-Mataró (Barcelona). Roca Umbert Fàbrica de les Arts<sup>19</sup> es un proyecto del ayuntamiento de Granollers que reconvierte un recinto fabril de 20.000 m<sup>2</sup> en un gran centro cultural con finalidades productivas, formativas y de difusión de la creación artística. Idensitat<sup>20</sup> implica a tres municipios en la creación de iniciativas con implicación de la población con el objetivo de generar miradas artísticas sobre procesos urbanos.

Este apartado no puede finalizar sin incorporar una evaluación de la acción pública local complementaria a la acción privada en el campo de las industrias culturales. La justificación de esta acción se basa en dos razones: por un lado las políticas culturales en el campo de las industrias culturales se justifican por su impacto económico como creación de puestos de trabajo; por otro lado, se plantea la necesidad de intervenir en el campo de las industrias culturales con la finalidad de garantizar la existencia de un mayor pluralismo y diversidad cultural en el territorio. Esta necesidad de intervención es la respuesta a la creciente estandarización de los contenidos culturales ofrecidos en los mercados, hecho que tiene una gran incidencia social (debido a que las industrias culturales proveen la parte de la oferta cultural que es consumida por una mayor parte de la ciudadanía). Todo indica que los sectores públicos y privado no pueden resolver por separado estas cuestiones. Por tanto hay el reto de ensayar/experimentar fórmulas de colaboración entre los dos niveles<sup>21</sup>.

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

21 Jornada sobre Políticas Culturales Locales y Industrias Culturales. Centro de Estudios y Recursos Culturales de la Diputación de Barcelona (21 de junio de 2005). [http://www.diba.es/cerc/centredoc/fitxers/bib\\_polcullocalainsinduscult.pdf](http://www.diba.es/cerc/centredoc/fitxers/bib_polcullocalainsinduscult.pdf)

Finalmente una mirada a las políticas culturales de las grandes ciudades. En un encuentro que tuvo lugar en Barcelona de ciudades europeas<sup>22</sup> el concejal de Cultura, Ferran Mascarell exponía los retos, el decálogo de las políticas creativas de Barcelona. Estos son los objetivos explicitados: β “Mejorar la visibilización de la cultura como sector quinario con mucho potencial.

- Intensificar estrategias de cooperación entre iniciativa pública y privada y más singularmente en el terreno de juego definido por las industrias creativas, universidad (investigación) y iniciativa pública.
- Dar carta de naturaleza a las nuevas industrias creativas (diseño, arquitectura, publicidad, multimedia, moda...), fomentar iniciativas (creatividad, talento, innovación) e impulsar laboratorios de innovación, de creatividad.
- Diseñar mejores estrategias de potenciación de la producción y la distribución de las industrias creativas en los mercados internacionales.
- Conseguir una mayor convicción colectiva de la importancia de la cultura.
- Mejorar la integración de los nuevos ciudadanos en una cultura cívica compartida.
- Incrementar los índices de consumo cultural, es decir, establecer puentes entre la creación y su impacto social”

La iniciativa pública de la ciudad de Barcelona viene avalada con un 7,8% del presupuesto municipal dedicado a la cultura. Algunos proyectos de liderazgo del área municipal de cultura en el desarrollo de una política creativa son:

- Barcelona Plató Film Comisión: órgano de promoción de Barcelona como ciudad de rodajes.
- Centro Cultural del Diseño: nuevo equipamiento de 20.000 m<sup>2</sup> que se convertirá en una plataforma de promoción del diseño hecho en Barcelona y Cataluña.

<sup>22</sup> Encuentro organizado por el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona sobre “El impacto de las industrias creativas en la competitividad de las ciudades” los días 15-17 de marzo de 2006. Ponencias de las ciudades de Barcelona, Liverpool, Róterdam, Lyon, Munich y Viena ([www.bcn2000.es](http://www.bcn2000.es)).

- Fondo de Capital riesgo para proyectos culturales: un instrumento innovador dentro de las administraciones públicas locales para el fomento de sectores culturales considerados estratégicos como el audiovisual o multimedia, el editorial, el sector de las artes escénicas y el de las artes plásticas.

# CAP2

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CULTURA





# CIUDADES CON ESTRATEGIA CULTURAL

El objetivo de este capítulo es analizar los procesos de planificación cultural local, es decir, de planificación estratégica aplicada a las políticas culturales de las ciudades. A nivel local, la planificación cultural estratégica se ha concretado en forma de planes locales de cultura, que abarcan la totalidad del sector y orientan el conjunto de las políticas culturales. En este estudio nos referiremos sobre todo a la experiencia de las grandes ciudades, a través de los casos de Barcelona, Buenos Aires y Montreal, a la vez que a iniciativas desarrolladas en ciudades medianas especialmente en Cataluña, País Vasco y Comunidad Valenciana.

## LOS ACENTOS DE BARCELONA

Barcelona es la capital de la Comunidad Autónoma de Cataluña y de la provincia homónima. Con una población de 1.593.075 habitantes, Barcelona es la segunda ciudad española más poblada y la décima de la Unión Europea. El Área Metropolitana de Barcelona engloba 36 municipios, tiene una población de 3.135.758 habitantes y una superficie de 635 km<sup>2</sup>.

El Instituto de Cultura de Barcelona planteaba ya en su memoria de fundación, en 1996, la oportunidad que supondría impulsar y promover la redacción de un Plan Estratégico del sector cultural. “La gran opción de futuro –expresaba la Memoria- pasa por la elaboración, a lo largo de los próximos meses, del plan estratégico de la cultura, que se tiene que situar en el horizonte del 2001, pero también, a más largo plazo, en el horizonte de la ciudad del 2010. La realización de este plan se enmarca dentro del plan estratégico global de la ciudad con la finalidad de esta-

blecer hitos conjuntos y objetivos compartidos”. Finalmente, Barcelona aprobó su primer Plan Estratégico de Cultura en mayo de 1999; se trata de la primera experiencia de estas características en España. Otra ciudad, Sabadell, había realizado en 1993 un Mapa Cultural que puede considerarse precursor, pero nadie hasta entonces había iniciado un plan estratégico para la cultura.

El Plan estratégico del sector cultural de Barcelona es un proceso que se inició en enero de 1998 y tenía como horizonte temporal los años 2004 y 2010. El cinco de mayo de 1999 se hizo la presentación en el Auditorio de Barcelona del Plan en un acto público que convocó a más de 1.800 personas vinculadas con la cultura. Fue el momento culminante de un proceso que contó con la colaboración de más de 350 representantes del sector cultural, los cuales, durante un año y medio, participaron en la definición de las medidas y acciones a desarrollar entre el 2000 y el 2010 para situar la cultura como motor de la ciudad del conocimiento. El Ayuntamiento actúa como institución promotora del Plan, pero, ya desde sus inicios, ésta ha sido una iniciativa del conjunto del sector cultural como refleja el cuadro adjunto. La participación de más de 350 representantes de la cultura de Barcelona fue la clave para elaborar el Plan Estratégico, tanto a la hora de describir el Diagnóstico del sector cultural, como en el momento en que se definieron los 110 proyectos que el Plan recoge.

## Cuadro 3.

Instituciones y entidades representadas  
en el Consejo Directivo del Plan Estratégico de 1999.

<b>INSTITUCIONES LOCALES</b>	<b>OTRAS INSTITUCIONES Y ENTIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Representantes de los Grupos Municipales del Ayuntamiento de Barcelona.</li> <li>· Diputación de Barcelona.</li> <li>· Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona</li> <li>· Consorcio Localret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Corporación Catalana de Radio y TV</li> <li>· Sociedad General de Autores y Editores</li> <li>· Instituto Catalán de Tecnología</li> <li>· Instituto Catalán de Antropología</li> <li>· Fundación Centro de Estudios y Planificación</li> <li>· Consejo Catalán de la Música</li> </ul>
<b>UNIVERSIDADES</b>	<b>INSTITUCIONES CULTURALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Universidad Pompeu Fabra</li> <li>· Universidad de Barcelona</li> <li>· UOC</li> <li>· Universidad Politécnica de Cataluña</li> <li>· Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Museo Nacional de Arte de Cataluña</li> <li>· Fundación Joan Miró</li> <li>· Fundación Caixa Catalunya</li> <li>· Instituto del Teatro</li> </ul>
<b>ASOCIACIONES PROFESIONALES</b>	<b>ASOCIACIONES EMPRESARIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asociación de Actores y Directores Profesionales de Cataluña.</li> <li>· Asociación Colegial de Escritores de Cataluña.</li> <li>· Asociación de Artistas Visuales de Cataluña.</li> <li>· Asociación Catalana de Compositores.</li> <li>· Colegio Oficial de Bibliotecarios Documentalistas de Cataluña.</li> <li>· Asociación de Escritores en Lengua Catalana</li> <li>· Asociación Catalana de Escuelas de Música</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación</li> <li>· Feria de Barcelona</li> <li>· Consorcio de Turismo de Barcelona</li> <li>· Cámara del Libro de Cataluña</li> <li>· Asociación de Empresarios Teatrales de Cataluña</li> <li>· Asociación ArtBarcelona</li> <li>· Discográficas de Barcelona</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En 1999, la aprobación del primer plan estratégico del sector cultural supuso para Barcelona la apertura de una nueva etapa en las políticas culturales de la ciudad y en el modelo de organización de un órgano que se acababa de crear, el Instituto de Cultura de Barcelona (ICUB). El plan estratégico sirvió de documento de referencia para la creación de Planes de Actuación y Planes directores, que posteriormente se evaluaban a través de informes y memorias. A lo largo de estos años, por otra parte, se han creado algunos espacios de seguimiento y debate de los temas clave del plan estratégico.

El plan estratégico de 1999 planteaba tres grandes retos que la ciudad de Barcelona debería asumir en los diez años siguientes (1999-2010):

- La cultura como factor clave del desarrollo de la ciudad del siglo XXI y de la sociedad del conocimiento.
- La centralidad de las políticas culturales entre el conjunto de las políticas públicas.
- Los efectos positivos de la inversión en cultura en el crecimiento económico y en la cohesión social.

Para la consecución de estos retos genéricos, se marcaban seis líneas de actuación estratégicas:

1. Impulsar Barcelona como factoría de producción de contenidos culturales
2. Hacer de la cultura un factor clave de cohesión social
3. Incorporar a Barcelona a los flujos de la cultura digital
4. Dinamizar el conjunto patrimonial de Barcelona
5. Vertebrar Barcelona como espacio singular y metropolitano
6. Proyectar Barcelona como plataforma de promoción internacional

Cada una de estas líneas estratégicas se explicitaban en unos “objetivos genéricos”, unos “proyectos básicos” o generales y unos “proyectos de actuación” específicos. También se apostaba por la introducción de un nuevo modelo de gestión integral e integradora, con unas premisas metodológicas y unos mecanismos de evaluación claros, así como la creación de tres nuevos órganos que, coherentes con el nuevo enfoque que se daba a la cultura, debían facilitar el desarrollo del plan: El Consejo Metropolitano de las Artes y la Cultura de Barcelona, el Observatorio de evaluación y prospectiva del sector cultural de la metrópolis, y una agen-

cia mixta de apoyo a las industrias culturales. Finalmente, se apuntaba una proyección de la Barcelona deseada en 2010.

La ciudad de Barcelona ha realizado un proceso de revisión y actualización de su Plan Estratégico de Cultura, que se inició a mediados del 2006 con el objetivo de incorporar los nuevos elementos y adaptarlo al contexto de la Barcelona actual, que ha variado significativamente desde 1999. Dicho proceso de revisión, llamado Nuevos Acentos 2006, se realizó con la participación de los diversos agentes que colaboraron en 1999, así como de los nuevos actores que se han incorporado al día a día de la realidad cultural de Barcelona.

La revisión del plan de 1999 pasa, en primer lugar, por un análisis de la situación de las seis líneas de actuación, que actualmente se encuentran a poco más de la mitad del camino marcado hasta 2010. De este modo se ven los progresos y las dificultades en la implementación del plan, y se ponen de relieve las “asignaturas pendientes” sobre las que habrá que aplicarse más en el próximo lustro si se quieren cumplir los objetivos marcados por el plan estratégico.

Más allá de los resultados derivados del análisis detallado de cada una de las líneas de acción, la conclusión general del proceso *Nuevos acentos 2006*<sup>23</sup> es que el impacto positivo del plan estratégico en la ciudad es indiscutible, ya que ha situado la cultura como uno de los factores esenciales del desarrollo de la ciudad, ha introducido una dimensión cultural en los procesos de toma de decisiones que afectaban al conjunto de las opciones estratégicas y ha inspirado decisiones que trascendían el ámbito estricto de la ciudad. En palabras del concejal de cultural del Ayuntamiento de Barcelona, Ferran Mascarell, el plan “ha permitido al conjunto del sector cultural identificarse como protagonista del desarrollo estratégico de la ciudad”.

Por otra parte, el plan revisado deberá incluir los nuevos elementos que se han incorporado a la vida cultural de Barcelona en el intervalo entre 1999 y 2001, y que se resume en los siete puntos que siguen:

1. Barcelona acoge una diversidad cultural creciente a nivel étnico, religioso, cultural y social.

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

2. El sistema cultural es cada vez más abierto y global, facilita la vertebración de redes y la multiplicación de canales y soportes de comunicación.
3. La globalización también comporta riesgos de banalización de la cultura.
4. El espacio público deviene clave para la convivencia en las ciudades y para la construcción de una ciudadanía compartida.
5. Barcelona ha conseguido un posicionamiento internacional destacado y hoy es destino atractivo para diversos tipos de visitantes (turismo, estudiantes, empresas).
6. La diversidad enriquece el ecosistema cultural de la ciudad e incrementa sus potencialidades creativas.
7. El incremento de la oferta cultural en la ciudad y la efervescencia creativa de Barcelona no es equiparable al crecimiento del consumo y de la práctica cultural por parte del conjunto de la ciudadanía.

De todo ello deriva un cambio en la orientación de los objetivos del Plan Estratégico de Cultura de Barcelona: mientras que el plan del 99 ponía el acento en el sistema de producción cultural (redes de equipamientos culturales, impulso a las industrias culturales), hoy el acento se pone en los que pueden considerarse los otros dos ejes del sistema cultural de una ciudad: las políticas culturales de proximidad y las condiciones que generan los puntos o momentos de excelencia de un sistema cultural. Como el plan del 99, este plan revisado se concreta en una serie de programas de actuación:

- **Barcelona Laboratorio.** Es un programa para potenciar todas aquellas condiciones que hacen posible ampliar la base creativa de la ciudad, en todos los ámbitos de la expresión artística y del pensamiento.
- **Cultura, educación y proximidad.** Es una apuesta por articular una red de equipamientos que lleven a cabo como función prioritaria la formación artística.
- **Barcelona, ciudad lectora.** Tiene como objetivo, junto con la implementación del Plan de Bibliotecas, reforzar el sistema público de lectura y el sector editorial.
- **Programa para el dialogo intercultural.** Desarrolla la protección de la diversidad cultural y la promoción de espacios y procesos para el dialogo intercultural en el conjunto del sistema cultural de la ciudad.
- **Barcelona ciencia.** Programa para aproximar la cultura científica a

toda la ciudad y para acentuar la visión de la ciencia como parte indisoluble de la cultura.

- Calidad de los equipamientos culturales. Reforzar la dimensión educadora de los equipamientos culturales de la ciudad, aumentando la conexión con el territorio, la proximidad, el crecimiento en accesibilidad y la ampliación de público.
- Conocimiento, memoria y ciudad. Fomentar una mayor proyección e incidencia del patrimonio cultural a partir de una nueva generación de infraestructuras museísticas.
- Capitalidad cultural de Barcelona. Reforzar la capitalidad cultural mediante la cooperación institucional y la creación de eventos culturales de carácter internacional.
- Conectividad cultural. Programa para incrementar las dinámicas de conexión de los diferentes agentes culturales entre sí.
- Consejo de Cultura de Barcelona. Consejo sectorial de participación de entidades y agentes culturales de la ciudad como órgano asesor del ayuntamiento y promotor del análisis y debate cultural de la ciudad, así como órgano que hará el seguimiento de la implementación del Plan.

## BUENOS AIRES CREA

La Ciudad de Buenos Aires es la capital federal de la República Argentina. Junto con su área metropolitana (Gran Buenos Aires) es la segunda ciudad más grande de Sudamérica y uno de los mayores centros urbanos del mundo. Según estimaciones estadísticas, en junio de 2006 la ciudad contaba con 3.025.772 habitantes.

A mediados del año 2001, la Secretaría de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires puso en marcha el Plan Estratégico de Cultura “Buenos Aires Crea”<sup>24</sup> con el objetivo de generar un ámbito de formulación de políticas estables y definidas para el largo plazo. El marco de actuación temporal establecido fueron diez años, entre 2001 y 2010, año del Bicentenario de la Revolución de Mayo, primer hito histórico de la independencia de la Argentina.

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

La ciudad de Buenos Aires, además de las circunstancias propias de una metrópoli de sus dimensiones, debe asumir el reto que supone ser la capital de Argentina, es decir, el modelo cultural y simbólico de la nación, la imagen del país en el exterior. Asimismo, Buenos Aires, por su peso y por su historia, tiene una gran proyección en todo el continente sudamericano.

El Plan Estratégico de Cultura de la ciudad de Buenos Aires pretende dar respuesta a estos desafíos, así como a las problemáticas propias de la cultura más “tradicional” –teatros, escuelas, museos, salas, festivales...- y a las nuevas problemáticas surgidas de los cambios más recientes en las sociedades y en la concepción de la cultura –los nuevos discursos sitúan la cultura en el centro de las políticas de desarrollo urbano-. En este sentido, “Buenos Aires Crea” debe ocuparse también de las relaciones de la cultura con la educación, con los procesos de cohesión e integración social, con el turismo, con el desarrollo económico, con la industria cultural, y con el propio proceso de globalización, que para los países del sur conlleva situaciones de imposición cultural que deben combatir.

Cabe destacar, igualmente, la situación de Argentina, en el año 2001, en plena crisis económica y de “producción de sentido en la vida comunitaria y el destino de la Nación” (Telerman, 2003), de modo que el plan debía servir también para ayudar al país a superar esta situación.

Para todo ello, se optó por definir un plan operacional por etapas, que culminará en 2010. Se dividió el plan en dos fases, una primera de diagnóstico y formulación estratégica, que define, a partir de un análisis DAFO y un estudio de los diferenciales de gestión a superar, la situación de futuro deseada para la ciudad de Buenos Aires –la Visión 2010-, concretada en siete líneas estratégicas de desarrollo. Muy resumida, la visión de la ciudad deseada en 2010 es la de un Buenos Aires que sea: “centro de creación, producción y difusión de la vida cultural de Latinoamérica y del mundo de habla hispana”.

La segunda parte del desarrollo de “Buenos Aires Crea” es un plan operacional en el que se formulan las acciones concretas a desarrollar para la consecución de las líneas estratégicas definidas en la primera fase. Éste plan operacional se divide a su vez en dos etapas:



- 2002-2006: “Buenos Aires Crea”, Hacer para Ser: una mirada hacia dentro con todos los actores involucrados (proceso participativo)
- 2007-2010: “Buenos Aires Crea, Vamos al Mundo”: el objetivo es promover a Buenos Aires hacia el exterior como polo cultural latinoamericano y del mundo de habla hispana.

Actualmente el plan ha recorrido la mitad de su camino, y el balance por parte de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires es positivo: “el Plan ha tenido gran influencia en las políticas y acciones llevadas a cabo por la Secretaría. Sus recomendaciones han encontrado una institución permeable y decidida a llevarlas a cabo. [...] Los resultados concretos a las líneas establecidas en el Plan confirmaron una coherencia entre estrategias y objetivos. [...] Sintéticamente, éstas son algunas de las políticas y acciones desarrolladas, producto de los debates llevados a cabo en el seno del Plan Estratégico: medidas para la descentralización de la actividad cultural, generación de espacios para la exhibición de nuevas tendencias artísticas, fortalecimiento de la política patrimonial, políticas de apoyo a la dimensión productiva de la cultura, etc.”(Telerman, 2003).

## MONTREAL, METRÓPOLIS CULTURAL

Montreal es la mayor ciudad de la provincia de Quebec, en Canadá, la segunda más poblada del país, y también la segunda ciudad francófona más poblada del mundo. Es considerada uno de los principales centros industriales, comerciales y culturales de América del Norte. Tiene una población de 1.584.400 habitantes, 1.812.723 en su aglomeración urbana, según datos de las estadísticas de Canadá correspondientes a 2006.

El plan estratégico de cultura de Montreal, titulado *Montreal, métropolis culturelle*<sup>25</sup>, abarca un periodo de diez años entre 2005 y 2015. Su punto de partida es una ciudad en la que la cultura ya está presente, en gran medida, en la identidad, la historia, la memoria y la cohesión social de sus habitantes; una ciudad en la que la cultura ya se considera motor

25 Montreal, métropolis culturelle puede descargarse de la página web de la ciudad: [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/culture\\_fr/media/documents/Mtl\\_metro-pole\\_culturelle.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/culture_fr/media/documents/Mtl_metro-pole_culturelle.pdf)

esencial de desarrollo y dinamismo económico; una ciudad que apuesta por mantener y reforzar este modelo, y que abre su plan estratégico de cultura afirmando que “la cultura está en el centro del porvenir de Montreal”.

Montreal cuenta con un sector cultural extraordinariamente activo; la fundación *Culture Montréal*, creada en 2002, que reúne a un amplio espectro de agentes culturales y ciudadanos de Montreal, tiene por misión promover el derecho, la participación y el acceso a la cultura en la ciudad, así como reforzar el papel de la cultura como factor de desarrollo local y de posicionamiento internacional. Esta fundación hizo una labor de acompañamiento fundamental en los inicios de la planificación cultural estratégica en Montreal. Además, en Quebec y en Canadá funcionan diversas redes u observatorios culturales supramunicipales con muchos años de experiencia en orientación y asesoramiento a los gobiernos locales en materia cultural (*Culturescope, Creative City Network, Les Arts et la Ville...*)

*Montreal, metrópolis cultural*, se inscribe en la principal estrategia de desarrollo de la ciudad, más allá del terreno estricto de la cultura: hacer de Montreal una “ciudad de saber”, lo cual implica vincular los ámbitos del conocimiento, de la cultura, de la innovación y del desarrollo económico. En lo que respecta a la cultura, esta apuesta se sostiene en tres grandes retos u objetivos:

- Acceso a las artes y a la cultura
- Apoyo de las artes y la cultura
- Impacto de la cultura en la vida cotidiana de los ciudadanos

La consecución de los tres objetivos planteados se apoya en la cooperación de los diversos agentes, es decir en la participación ciudadana, canalizada a través de diversos órganos como el forum montrealés de la cultura y una reunión anual con el alcalde con el lema *Montreal, metrópolis cultural*.

Los contenidos del plan se dividen en apartados que ponen de manifiesto la apuesta de la ciudad por situar la cultura en el centro de la vida de los ciudadanos, y a éstos, junto con artistas y creadores, en el centro de la vida cultural de la ciudad. Apuntaremos los más relevantes:

1. *Montreal, metrópolis cultural, una realidad, un proyecto:* donde se presentan los principios y valores que guiarán la elaboración del plan
2. *Para empezar...:* Capítulo donde se hace un análisis de la situación de la cultura en la ciudad y en sus alrededores, con especial énfasis en la diversidad cultural.
3. *Montreal, metrópolis cultural, primero los ciudadanos:* Capítulo dedicado a las políticas culturales de proximidad.
4. *Montreal, metrópolis cultural, la cultura y los que la hacen:* Capítulo dedicado a los creadores y a la creación.
5. *Montreal, metrópolis cultural, un asunto de todos:* Sobre la corresponsabilidad de gobierno, administración y sociedad civil en el desarrollo cultural de Montreal.
6. *Esto es sólo el principio...* Compromiso del gobierno municipal de mantener o aumentar los presupuestos en cultura entre 2006 y 2010.

## VISIÓN DE LAS CIUDADES MEDIANAS

En España, una de las primeras experiencias de aplicación de los principios de la planificación estratégica a la cultura fue el Mapa Cultural de Sabadell, elaborado por el Departamento de Cultura del Ayuntamiento entre finales del 91 y principios del 93 a través de un proceso de consultas y debates técnicos y ciudadanos. Se trataba, en principio, de un mapa de los equipamientos culturales de la ciudad, pero sus contenidos llegaron mucho más allá, de modo que el mapa se convirtió rápidamente en un instrumento de conocimiento y planificación integral de la política cultural de Sabadell, con el propósito, además, de incorporar la cultura al proyecto estratégico de la ciudad. La visión de la cultura que ofrecía el mapa resultaba totalmente innovadora en esos momentos: una idea de la cultura inseparable de la construcción del estado social de derecho, y equiparable a los conceptos de participación, democracia y cohesión social.

El Mapa Cultural de Sabadell se compone de un ideario, del plan de equipamientos propiamente dicho y de un conjunto de documentos auxiliares. A partir de los objetivos recogidos en el ideario, el plan divide en una serie de planes sectoriales: del patrimonio, la cultura artística, la cultura cívica, la normalización lingüística, las fiestas y tradiciones y las bibliotecas. Los objetivos se trabajan a tres niveles:

1. ¿Dónde están las cosas –los equipamientos-?
2. ¿Qué impacto tiene cada cosa?
3. ¿Qué nivel de rentabilidad tiene respecto a su potencial?

El resultado final es un atlas de 81 mapas que son una radiografía de la distribución territorial y temática de los equipamientos en la ciudad. Por otra parte, el mapa incluye un primer sistema de indicadores culturales que completa esa voluntad integral.

Desde 1999 la Diputación de Barcelona, red de municipios de la provincia de Barcelona, impulsa la realización de planes locales de cultura<sup>26</sup>. Para ello ofrece un servicio de asesoramiento a los ayuntamientos de la provincia que deseen iniciar un proceso de planificación estratégica, ya sea un plan de acción cultural o una demanda más específica como un plan de usos de un equipamiento, un mapa de equipamientos, estudios sobre entidades, análisis organizativos de los departamentos de cultura de los ayuntamientos, estrategias de fomento de la participación cultural, etc. También se ofrecen programas integrados que vinculen la política cultural con las políticas de enseñanza, cohesión social, promoción turística, etc., así como algunos asesoramientos específicos a entes de fuera de la provincia de Barcelona, generalmente españoles y latinoamericanos.

De todos estos servicios, los planes estratégicos de cultura son los que tienen una vocación más integral, y se elaboran a través de procesos de debate y reflexión ciudadana basados en la participación, la implicación y la corresponsabilidad de los diversos sectores y los agentes culturales locales. El resultado del proceso, que dura entre doce y catorce meses, es un documento de diagnóstico y otro de propuestas, en el que se recogen las líneas estratégicas recomendadas y algunas vías de desarrollo específicas. El diagnóstico, y sobre todo las propuestas, están orientados a fomentar y reforzar la interculturalidad, la identidad, la transversalidad, el trabajo en red con los municipios vecinos, la vinculación de la política cultural con las políticas de educación, cohesión social, promoción turística, juventud, etc. Desde 1999 el servicio de asesoramiento de

<sup>26</sup> Puede encontrarse información sobre el servicio de asesoramiento cultural de la Diputación de Barcelona, así como algunos ejemplos de planes realizados, en la página web del Centro de Estudios y Recursos Culturales de la Diputación:  
<http://www.diba.es/cerc/assessorament.asp>

la Diputación de Barcelona ha intervenido en ochenta y siete organizaciones y municipios, y en veinticinco de ellos ha impulsado planes estratégicos de cultura.

Por su parte, muchos municipios del País Vasco han iniciado procesos de planificación estratégica, tanto a nivel global –planes culturales de ciudad- como sectorial –planes de usos de equipamientos, estudios de viabilidad...-. Por su especial relevancia, mencionaremos en plan Indartu, que consiste en la puesta en marcha, en la provincia de Bizkaia de una convocatoria pública de subvenciones para la implementación de procesos de planificación estratégica por parte de los ayuntamientos, asociaciones y fundaciones. El plan Indartu es una iniciativa de la Diputación Foral de Bizkaia. Hasta el momento se ha subvencionado, a través del plan Indartu, la realización de 25 proyectos (15 correspondientes a ayuntamientos<sup>27</sup> y 10 a asociaciones y fundaciones). En la mayor parte de casos se han realizado planes estratégicos, pero también se han realizado otro tipo de proyectos, tales como: estudio de viabilidad para proyectos y equipamientos, planes de comunicación y marketing etc.

En la Comunidad Valenciana, los procesos de planificación de la cultura no arrancaron hasta los primeros años del presente siglo. De entre ellos, nos fijaremos en el proceso de planificación cultural de Gandía, que presenta algunas peculiaridades interesantes: concretamente, no en el plan estratégico en sí mismo, sino en un estudio previo realizado por la Universidad de Valencia y titulado *Diagnosis de la realidad de los sectores culturales de Gandía*. La voluntad de la Comisión de Cultural del Ayuntamiento de Gandía, que encargó el estudio, era contar con una descripción del sistema cultural del municipio para, a partir de ahí, iniciar un proceso de planificación de la política cultural a medio plazo (2005-2015). Se trataba, por tanto, de identificar la existencia, las características y las dimensiones de los recursos culturales de Gandía, así como sus carencias y limitaciones. Con ese objetivo, se elaboró un diagnóstico que se compone de un marco conceptual inicial, donde se incluyen reflexiones tan amplias como la noción de sistema cultural o las aportaciones de la Agenda 21 de la cultura. En segundo lugar se hace un aná-

27 Ayuntamientos de: Durango; Ortuella; Amorebieta-Etxano; Muskiz; Bermeo; Berriz; Leioa; Bilbao; Derio; Etxebarri; Galdakao y Lekeitio

lisis en profundidad de la oferta cultural de Gandía –pública, privada y asociativa-, seguido del estudio de la demanda cultural local. Finalmente, se dan una serie de orientaciones para la definición de una política cultural. Cabe destacar que, finalmente, el relevo del concejal responsable del plan de cultura detuvo el proceso estratégico, de modo que no se llegó a elaborar el plan estratégico que debía hacerse después de este diagnóstico previo. Este no es un caso aislado en los procesos de planificación estratégica, sino que es frecuente cuando el liderazgo del proyecto pivota en una sola persona que no consigue implicar al resto del gobierno ni a la ciudadanía.

# LA AGENDA 21 DE LA CULTURA

Las ciudades que se adhieren a la Agenda 21 de la cultura<sup>28</sup> adquieren el compromiso de elaborar una estrategia cultural local de acuerdo con sus principios y recomendaciones. Este capítulo recoge su evolución haciendo especial hincapié en las posibilidades de implementación de sus principios. Así, encontraremos a continuación una breve introducción al contexto internacional del que surgió la Agenda 21 de la cultura, seguido de un resumen de su proceso de gestación, las recomendaciones de implementación y contenidos.

## CONTEXTO INTERNACIONAL

La Agenda 21 de la cultura es el primer documento con vocación mundial que apuesta por establecer las bases de un compromiso de las ciudades y gobiernos locales para el desarrollo cultural. La Agenda 21 nace en un momento del proceso de globalización que podríamos calificar como una doble encrucijada para las ciudades y los gobiernos locales.

En primer lugar, las ciudades son los espacios donde la globalización se manifiesta con más claridad, ya que las consecuencias de este proceso universal son más visibles a nivel local (aumento de los intercambios y de la movilidad, homogeneización de productos, servicios y valores, agudización de los desequilibrios, etc.). Paralelamente, asistimos a una

<sup>28</sup> El texto completo de la Agenda 21 traducido a diversas lenguas, así como recursos y formularios de adhesión a la Agenda y al grupo de trabajo en cultura de CGLU, pueden descargarse de la página: [www.agenda21culture.net](http://www.agenda21culture.net).

relevancia cada vez mayor de las ciudades en la gobernanza internacional. Aunque lentamente, las ciudades están adquiriendo, cada vez más, un papel complementario al de los estados en el panorama político internacional. Desde el final de la Segunda Guerra mundial la actividad de las ciudades más allá de sus fronteras locales y nacionales ha ido creciendo, de modo que hoy ya se les reconoce el derecho de actuar en la vida política, económica y cultural internacional, y comienzan a tener un papel de primer orden como elementos de democratización de las relaciones internacionales.

No obstante, las ciudades aún tienen muchas dificultades para gestionar estas nuevas atribuciones, tanto a nivel supraterritorial como en su propio seno. La proliferación, desde finales del siglo XX, de redes y asociaciones de ciudades, nacionales e internacionales, constituye un paso en el intento de regular las políticas urbanas y darse apoyo mutuo entre en este sentido. El “Centro Iberoamericano para el Desarrollo Estratégico Urbano” (CIDEU) es un ejemplo, y la red “Ciudades y Gobiernos Locales Unidos” (CGLU), creada en mayo del 2004 en el marco del Forum Universal de las Culturas de Barcelona, fue la primera de estas redes en alcanzar una escala planetaria<sup>29</sup>.

En segundo lugar, la Agenda 21 de la cultura surge en el contexto de una centralidad creciente de la cultura entre el conjunto de las políticas locales. La cultura, y sobre todo la diversidad cultural, evolución del la noción francesa de *excepción cultural*, es hoy uno de los elementos centrales de las políticas urbanas. Centralidad que viene dada por la imbricación entre esta diversidad cultural y los derechos humanos, efecto a su vez de varios fenómenos recientes: los movimientos de población que trasladan a la escala local los retos del diálogo entre culturas o civilizaciones; los procesos de integración económica que desatan el debate sobre el tratamiento comercial de la cultura; las desigualdades y la pobreza, que a menudo tienen una dimensión cultural asociada.

En este contexto, el espacio público de las ciudades se convierte en escenario privilegiado del encuentro entre culturas, de la diversidad cultural, y sus gobernantes saben que la participación de los ciudadanos en la vida cultural de las ciudades condiciona en gran medida el desarrollo

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



de la democracia y el bienestar. Todo ello conlleva la necesidad de replantear las estrategias de desarrollo social y urbano para adaptarlas a las nuevas circunstancias, y este nuevo planteamiento se hace tomando la cultura como punto de partida y el fomento de la diversidad cultural y la participación como elementos clave del desarrollo.

Consciente de ello, la UNESCO aprobó en noviembre de 2001 una “Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural”, y en el año 2005 una “Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales”. Este texto tiene valor jurídico y viene a sumarse a otros instrumentos jurídicos internacionales. Por su parte, en 2004, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) subrayaba, en su Informe Anual sobre Desarrollo Humano 2004, la importancia de la libertad cultural para hacer frente a los actuales retos de la democracia y el crecimiento equitativo.

Otro precedente de la Agenda 21 de la cultura es la Agenda 21 del medio ambiente<sup>30</sup>, que nació en la última década del siglo XX como instrumento para invitar a gobiernos instituciones locales, nacionales e internacionales a que tomaran medidas urgentes en favor del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Aunque inicialmente la noción de desarrollo sostenible se aplicaba solamente a las cuestiones relacionadas con el medio ambiente, en la Agenda 21 de la cultura aparece profundamente vinculada al desarrollo cultural.

No obstante, los textos de los diversos programas de Naciones Unidas y otros elaborados desde instancias estatales no profundizan en los aspectos de la cultura más específicos de las ciudades, como es la “relación entre cultura, democracia, ciudadanía, convivencia, participación y creatividad”. En las ciudades, por tanto, la centralidad de la cultura implica la coordinación de las políticas públicas de cultura y el resto de políticas del gobierno, especialmente las sociales, las educativas, las económicas, las urbanísticas y las ambientales. Son precisamente estos elementos los que centran la atención de la Agenda 21 de la cultura.

La Agenda 21 de la cultura, aprobada en mayo de 2004, es la respuesta de las ciudades al debate sobre el papel de la cultura en la mundializa-

<sup>30</sup> La Agenda 21 del medio ambiente se firmó por más de 178 países en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (UNCED), que tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil, entre el 3 y el 14 de junio de 1992.

ción y constituye, como se ha señalado con anterioridad, “el primer documento con vocación mundial que apuesta por establecer las bases de un compromiso de las ciudades y gobiernos locales para el desarrollo cultural”.

Ciudades y gobiernos locales de todo el mundo se han adherido (y siguen haciéndolo), desde sus instancias de gobierno, a la Agenda 21 de la cultura, adquiriendo así el compromiso de respetar sus principios, asumir sus compromisos y seguir sus recomendaciones.

## **GESTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA 21 DE LA CULTURA**

El documento Agenda 21 de la cultura. Un compromiso para las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural, fue aprobado por el IV Foro de Autoridades Locales, reunido en Barcelona el 8 de mayo de 2004 en el marco del Foro Universal de las Culturas, como “documento orientador de las políticas públicas en cultura y como contribución al desarrollo cultural de la humanidad”.

El proceso de gestación de la Agenda 21 de la cultura duró desde el mes de septiembre de 2002 hasta mayo de 2004. Impulsada por varias redes internacionales, sus borradores previos se discutieron en diversos encuentros y conferencias como, entre otros, el Forum de Autoridades Locales, Sigma, Interlocal, Interacció 2004, Forum Cultura de Eurociudades o les Reencontres.

Cabe destacar, del proceso de elaboración de los documentos, que en todo momento se desarrolló en un proceso abierto a la participación y dilatado en el tiempo, de modo que se ha conseguido reunir aportaciones de visiones y procedencias muy diversas y sobre todo de todas las partes del planeta, no solamente de los países ricos o del mundo occidental.

Una vez aprobado el documento, se presentó a las Naciones Unidas –Habitat y UNESCO–, en septiembre del 2004, durante el Forum Urbano Mundial celebrado en Barcelona, también en el marco del Forum Universal de las Culturas.

Por otra parte, la coordinación de todo el proceso derivado de la aprobación del documento (implementación, difusión, elaboración de documentos vinculados, etc.) fue asumido por la asociación Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), a través de su grupo de trabajo en cultura, constituido en julio de 2005 y formado por ciudades y gobiernos locales de todo el planeta. Este grupo de trabajo es el punto de encuentro de ciudades, gobiernos locales y redes que sitúan la cultura en el centro de sus procesos de desarrollo. Uno sus objetivos es la redacción de un documento-guía para la elaboración de una estrategia cultural local basada en la Agenda 21 de la cultura, y el objetivo general de su programa de trabajo 2005-2007 es “Promover el papel de la cultura como una dimensión central de las políticas locales a partir de la difusión y la implementación de la Agenda 21 de la cultura”<sup>31</sup>.

Tal como hemos apuntado anteriormente, las ciudades que se adhieren a la Agenda 21 de la cultura adquieren el compromiso de elaborar una estrategia cultural local de acuerdo con los principios y recomendaciones que ahí aparecen. Ello se materializa, en muchos casos, en el inicio de un proceso de planificación cultural, que se desarrolla mediante un plan local o estratégico de cultura. No obstante, también ha habido casos de gobiernos que han impulsado acciones de difusión del documento entre la ciudadanía, como Morón (Argentina) o la provincia de Roma (Italia); otros municipios se han unido para elaborar planes de cultura comunes, como las ciudades suecas de Estocolmo, Göteborg, Malmö y Ljusdal; por otra parte, algunas federaciones de municipios y provincias como la española o la andaluza han iniciado la elaboración de una batería de indicadores de desarrollo cultural basados en los contenidos de la Agenda 21 de la cultura.

Desde el grupo de trabajo en cultura de CGLU se proponen tres vías posibles para participar en el desarrollo y difusión de los principios de la Agenda 21 para los gobiernos locales:

- Realizar la adhesión formal a la Agenda 21 .
- Implementar la Agenda 21 de la cultura en su municipio, es decir, utilizarla como referencia para el diseño de la dimensión cultural de las políticas urbanas del municipio. Ejemplos de ello pueden ser:

31 El documento de Objetivos y programa de trabajo 2005-2007 del CDLU puede descargarse desde <http://www.cities-localgovernments.org>

- La puesta en marcha de una estrategia cultural local, entendida como proceso de debate, redacción y aprobación de un documento que explicita las prioridades de una ciudad en materia de cultura, realizado con la participación de ciudadanía y administración.
  - La elaboración de una Carta de Derechos y Responsabilidades culturales, que es un documento que, tomando como base la Declaración Universal de los Derechos Humanos, recoge los derechos y los deberes o responsabilidades de los ciudadanos en el ámbito de la cultura.
  - Creación de un Consejo de Cultura Municipal, que es un órgano de participación que recoge la voz ciudadana de los diversos ámbitos de la cultura para transmitirla a los gobiernos municipales. El grado de vinculación de las opiniones de estos Consejos es decisión cada municipio.
- Por último, CGLU invita a todos los que estén interesados a unirse su grupo de trabajo en cultura.

En septiembre de 2006 Ciudades y Gobiernos Locales Unidos tenía constancia de ciento dos ciudades y gobiernos locales que están utilizando la Agenda 21 de la cultura en sus políticas urbanas, veintiséis asociaciones y redes de gobiernos locales que utilizan la Agenda 21 de la cultura y/o que han difundido el documento, y cuarenta organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que han apoyado y/o difundido la Agenda 21 de la cultura. Cabe destacar que la cifra real puede ser superior, ya que no se notifican todas las adhesiones.

A la hora de implementar la Agenda 21 de la cultura en los municipios deberá tenerse en cuenta que, al contrario que la Agenda 21 del Medio Ambiente, que en muchos casos operaba en un terreno virgen, ésta actúa en un marco, el de la cultura, que ya ha sido objeto de numerosas políticas y actuaciones, y que tiene unas estructuras y unas dinámicas previas. Por ello, cada municipio deberá adaptar la Agenda 21 a su realidad preexistente.

Por otra parte, en la mayor parte de los artículos de la Agenda 21 de la cultura prima la visión de las grandes urbes o ciudades de dimensión metropolitana. Los municipios pequeños y medianos que quieran implementar la Agenda 21 de la cultura, por tanto, deberán hacer una lectura

abierta de la misma y adecuarla a sus dimensiones. Asimismo, y tal y como señalan las recomendaciones de la propia Agenda, se hace necesaria la implicación de las administraciones supramunicipales de cara a apoyar y facilitar la elaboración de las Agendas 21 locales de la cultura, coordinar e impulsar la creación de redes culturales, promover el desarrollo de las industrias culturales en el territorio, etc.

## CONTENIDOS

Como se ha indicado con anterioridad, el documento de la Agenda 21 nace, en el contexto de la mundialización, de una doble convicción dada por la situación internacional de los últimos años. Por un lado, la convicción de sus impulsores de qué la cultura es, hoy más que nunca, parte esencial y nuclear de las estrategias para promover los derechos humanos, modelar la sociedad del conocimiento, mejorar a la calidad de vida de todas las personas, y también para la creación de empleo, la regeneración urbana o la inclusión social. Por otra parte, la convicción de que los gobiernos locales tienen una relevancia y un protagonismo creciente en la gobernanza nacional e internacional, y que son la instancia más adecuada para responder a los nuevos retos de nuestras sociedades, por ser los gobiernos más próximos a la ciudadanía.

La Agenda 21 de la cultura es, así, una declaración política que pretende servir de marco de referencia para la definición y el desarrollo de unas políticas urbanas que den respuesta a las nuevas y viejas necesidades de las ciudades y sus ciudadanos, y que sirvan también de orientación a dimensión cultural del trabajo de otras instancias u organismos nacionales e internacionales (redes de municipios, gobiernos provinciales y estatales, oficinas de las Naciones Unidas u otras organizaciones supranacionales, etc.).

Para ello, la Agenda establece dieciséis principios generales, veintinueve compromisos que deberían asumir los gobiernos de las ciudades que se adhieran, y veintidós recomendaciones para los distintos niveles de gobierno. En todos ellos la visión de la cultura que subyace es amplia, va mucho más allá de los sectores culturales “tradicionales” (artes escénicas, música, artes visuales, patrimonio, lectura, etc.). El ámbito de actuación de la cultura se amplía hacia nuevos terrenos (economía, espacio

público, cohesión social...) y hacia elementos o expresiones culturales antes considerados periféricos, marginales o de escaso valor cultural (expresión y creación artística de determinados sectores de la sociedad).

## Los principios

Los principios plantean las ideas de fondo de la Agenda 21, que serán el marco ideológico de referencia para posteriores desarrollos de ésta. Aparecen como nociones fundamentales la diversidad cultural, considerada “uno de los elementos esenciales de transformación de la realidad urbana y social”, y también su relación con la sostenibilidad ambiental, “uno de los retos más importantes de la humanidad” y de cuyo mantenimiento depende directamente la diversidad cultural. Ambos aspectos, sostenibilidad ambiental y diversidad cultural, se encuentran amenazados por la evolución del proceso de globalización, que nos conduce hacia una homogeneización de las sociedades a la vez que se acentúan los desequilibrios.

Por otra parte, se plantea el reconocimiento de los derechos culturales –el acceso a la cultura- como parte de los derechos humanos, y se reafirma el posicionamiento de los gobiernos locales como “agentes mundiales de primer orden” y “portavoces de la ciudadanía mundial”. A su vez, las ciudades y los espacios públicos locales se presentan como los escenarios donde se cruzan identidad y diversidad, individuo y colectividad, y donde el diálogo se convierte en herramienta imprescindible para el desarrollo de las culturas. Se habla también del desarrollo cultural vinculándolo a la existencia de un “buen gobierno” (el que fomenta y practica la transparencia informativa y la participación ciudadana), y a la necesidad de crear las condiciones para la paz.

También aparece la convivencia, los derechos y los deberes de los ciudadanos, el equilibrio entre el interés público y el particular, el necesario cambio de enfoque respecto a la cultura, que pasa de ser un gasto para los gobiernos a ser una inversión, un “factor de generación de riqueza y desarrollo económico”, y junto a ello, la dimensión cultural del trabajo como uno de los elementos fundamentales de la dignidad humana y el desarrollo sostenible.

## Los compromisos

Los compromisos vienen a ser una serie de orientaciones para la aplicación práctica de los principios, más generales, y se dirigen principalmente a los gobiernos locales que decidan asumir los contenidos de la Agenda 21 y hacer de la cultura eje transversal del conjunto de sus políticas públicas y de la participación su herramienta fundamental; en los compromisos se destaca la demanda de centralidad para las políticas culturales y los programas que deben garantizar el acceso y expresión cultural.

Encontramos, por tanto, entre los compromisos, el de establecer políticas que fomenten la diversidad cultural, o el de promover los bienes y servicios culturales existentes y los futuros, el de garantizar la financiación pública de la cultura con unos instrumentos adecuados, apoyando también las iniciativas privadas, o el de construir espacios de diálogo que mejoren la convivencia. También se hace referencia a la expresividad cultural, a los necesarios mecanismos de “evaluación del impacto cultural”, a la promoción del espacio público, a las políticas de acceso a la cultura y de fomento de la creación, a la coordinación entre las áreas de cultura y otros ámbitos de acción municipal, y a toda una serie de medidas que contribuyen a reafirmar el papel estratégico de la cultura en el desarrollo de las ciudades y los territorios.

## Las recomendaciones

Las recomendaciones se agrupan por los grupos o niveles de gobierno concretos a los que se dirigen: los gobiernos locales, los gobiernos de estados y naciones, y organizaciones internacionales –organizaciones de ciudades, agencias y programas de Naciones Unidas, organizaciones intergubernamentales y supranacionales. La mayor parte de ellas sugieren la adopción, por parte de los distintos organismos, de la Agenda 21 como documento de referencia en sus programas culturales, así como la puesta en práctica, cada ente en función de sus competencias, de las medidas que faciliten la implementación de la Agenda 21 en todo el territorio.

Cabe señalar que el hecho mencionado anteriormente de la diversidad de las aportaciones a la Agenda, debido al carácter abierto de su proceso de elaboración, hace que el contenido de la misma resulte un tanto disperso y difícil de sintetizar en unas pocas ideas clave. No obstante, sí se detectan una serie de elementos transversales que los últimos años han ido adquiriendo una relevancia cada vez mayor en el conjunto de las políticas culturales de todo el mundo, y que subyacen a los contenidos de la Agenda 21 de la cultura, estando presentes, implícita o explícitamente, en principios, compromisos y recomendaciones. Tales elementos podrían resumirse en los cinco ejes siguientes:

1. Democratización de la cultura: Acceso a la cultura, derechos y deberes culturales
2. Democracia cultural: Diversidad cultural, diálogo intercultural, inclusión social
3. Gobernanza: participación, transversalidad de la cultura
4. Sostenibilidad cultural: Memoria, patrimonio, territorio, espacio público
5. Economía de la cultura: Creatividad, innovación, cultura como generador de riqueza



# GESTIÓN RELACIONAL

A la gestión interna de las organizaciones públicas se suma cada vez con más protagonismo la necesidad de gestionar las relaciones con múltiples actores externos. Las nuevas formas de gobernar la relación entre ciudadanos, empresas, políticos y administración (gobernanza o *governance*) tienen el reto de superar la rigidez de la burocracia formal para aprovechar mejor las capacidades del creciente número de actores implicados en la provisión de servicios públicos. Esta dimensión creciente de la gestión pública es uno de los ejes básicos de la gestión estratégica. El objetivo de este capítulo es analizar como desarrolla el sector cultural local este ámbito. Para ello se analizan la cooperación institucional, las nuevas formas de colaboración entre el mundo público y privado a través del mecenazgo, la relación con entidades y ciudadanos y la gestión de redes.

## LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL

El Instituto de Cultura de Barcelona (ICUB) se ha consolidado como un referente de un nuevo modelo de gestión que incorpora, a la producción de servicios culturales, una nueva función: la de catalizar y liderar el conjunto amplio de agentes que configuran el sector de la cultura. Es decir hacer del ICUB una organización relacional. Los proyectos resultantes de este modelo son consorcios y entidades participadas. No obstante como se ha apuntado en el capítulo sobre la ciudad creativa, el sector público local también promueve la fórmula fundación para la gestión de equipamientos. No es el caso del Ayuntamiento de Barcelona que tan sólo ha promovido de forma activa la Fundación Teatre Lliure-Teatre Públic de Barcelona. Anotar que el Ayuntamiento también participa en

dos fundaciones culturales privadas de la ciudad: Antoni Tàpies y Joan Miró.

El primer Consorcio del Ayuntamiento es con la Diputación de Barcelona para impulsar en 1994 la gestión del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB). En el 2001 también Diputación y Ayuntamiento constituyen el Consorcio de Bibliotecas para gestionar el sistema bibliotecario de lectura pública de la ciudad. En el caso de las bibliotecas la política de concertación aplicada presenta toda una serie de ventajas ya que permite:

- la mejora de la calidad de los servicios prestados a los públicos usuarios y de la gestión del conjunto de bibliotecas que integran la red;
- la participación de diferentes agentes (públicos y privados), la generación de sinergias y la optimización de recursos;
- la articulación de la red de ciudad en el marco de la red provincial;
- una mayor difusión y más impacto de las campañas de comunicación vinculadas a los servicios prestados por el conjunto de la red de bibliotecas;
- la potenciación de políticas relacionales entre las diferentes administraciones públicas y el tejido económico y social que configura el entorno ciudadano.

Este modelo de gestión se ha ido extendiendo a la casi totalidad de los grandes equipamientos culturales de la ciudad como recoge el cuadro adjunto. La formalización de las relaciones con otras administraciones se ha hecho básicamente a través de la modalidad de consorcio con acuerdos a dos, tres o cuatro bandas. Estos consorcios también incorporan otros representantes que no son administración pública: la Sociedad Gran Teatro del Liceo que representa a los antiguos propietarios del Liceo; la Fundación Museo de Arte Contemporáneo promovida por una amplia representación de la sociedad civil y con treinta y tres empresas fundadoras; la entidad musical Orfeo Català y la Autoridad Portuaria que a su vez es una organización con participación pública y privada. Progresivamente se ha ido extendiendo la fórmula de contrato-programa como el instrumento que fija el marco de relaciones entre administraciones y consorcios.

**Cuadro: 5**

Consortios de equipamientos culturales con participación del Ayuntamiento de Barcelona.

<b>EQUIPAMIENTOS LOCALES</b>	<b>INSTITUCIONES CONSORCIADAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Auditorio y Orquesta</li> <li>· Gran Teatro del Liceo</li> <li>· Museo Nacional de Arte de Cataluña</li> <li>· Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona</li> <li>· Palau de la Música</li> <li>· Museo Marítimo</li> <li>· Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona</li> <li>· Consorcio de Bibliotecas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ayuntamiento y Generalitat</li> <li>· Ministerio de Cultura, Generalitat, Diputación, Ayuntamiento y Sociedad del Gran Teatro del Liceo</li> <li>· Ministerio de Cultura, Generalitat y Ayuntamiento</li> <li>· Generalitat, Ayuntamiento y Fundación Museo de Arte Contemporáneo</li> <li>· Generalitat, Diputación, Ayuntamiento y Orfeo Català</li> <li>· Diputación, Ayuntamiento y Autoridad Portuaria</li> <li>· Diputación y Ayuntamiento</li> <li>· Diputación y Ayuntamiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA: EL MECENAZGO**

Desde una perspectiva empresarial, la idea fuerza que se asocia con su implicación social es el concepto de responsabilidad social corporativa. Bajo este concepto, las empresas deben atender las expectativas de la sociedad si quieren mantener su posición estratégica. Actualmente se tiene más en cuenta el rol de la iniciativa privada en la promoción cultural, sobretudo a través del mecenazgo empresarial. Mediante las acciones de mecenazgo, las empresas llevan a cabo una acción de servicio público complementario de las responsabilidades de las instituciones públicas. En palabra del Ministro de Cultura francés, Jack Lang: “Economie et Culture, meme combat”.

Mayoritariamente las empresas invierten en actividades culturales a través de sus propias fundaciones y su participación en proyectos promovidos por las instituciones públicas es reducida. Territorialmente, las acciones han estado centradas en actividades de proyección estatal o autonómica. Las actuaciones en ámbito local, todo y su crecimiento, son escasas. La participación empresarial en las instituciones y proyectos culturales locales sigue siendo insuficiente y poco desarrollada, ahora bien ya nadie discute su necesaria participación.

Dos experiencias ilustran como en este terreno de colaboración público-privada que es el mecenazgo empresarial se necesita innovación y imaginación para su desarrollo, especialmente en lo local. Analizamos quizás la experiencia más madura y consolidada (la Fundación Barcelona Cultura) y la más innovadora (Club de Mecenazgo de Girona) en un contexto local más reducido.

La Fundación Barcelona Cultura se constituyó formalmente en julio de 2005 con el objetivo de conseguir una colaboración estable entre el mundo empresarial y las actuaciones culturales y fomentar la cultura de la ciudad a través del patrocinio empresarial. Las empresas adheridas, diecinueve, canalizan sus aportaciones mediante la fundación beneficiándose de mejores ventajas fiscales. En el primer año ha recaptado cuatro millones de euros. Con la iniciativa de la Fundación el patrocinio empresarial consigue además mayor visibilidad y una mayor integración en la acción cultural del municipio. El ayuntamiento consigue una implicación empresarial permanente, más recursos y la promoción de nuevas formas de colaboración de la sociedad civil. En esta línea la Fundación ha promovido el Círculo de Amigos del Museo de Historia de la Ciudad, el Círculo del Museo Picasso y la creación de un Fondo de Capital Riesgo para industrias creativas y financiación de obras de arte. Antoni Gabarró, presidente de Gas Natural y del Círculo del Museo de Historia al explicitar sus objetivos ilustra la auténtica dimensión del proyecto: “Conseguir que la sociedad civil intervenga más allá del patrocinio, buscar patrocinadores para temas de poca visibilidad como es la investigación y transmitir a los gestores la visión de los ciudadanos de lo que tendría que ser el museo”.

El Club de Mecenazgo del actual festival “Temporada Alta”<sup>33</sup> de Girona funciona desde su fundación. Esta es la explicación recogida en su web: “Hace quince años, desde la primera edición Temporada Alta, que todos nos beneficiamos del apoyo de un importante grupo de empresas y entidades de Girona que forman el Club de Mecenazgo Teatral. Los miembros de este Club compran un paquete de entradas de cada espectáculo de Temporada Alta y las pagan al doble del precio normal de venta al público. Esta aportación representa una parte importante del presupuesto del festival. Por decimoquinto año consecutivo y gracias a esta fórmula de mecenazgo cultural podemos ver como durante algo más de dos meses se representan unos cincuenta espectáculos en Girona y Salt. Nuestros mecenas no son privilegiados, sino empresas y entidades, casi cincuenta, que colaboran para hacer cada día más rica la vida cultural de nuestras ciudades.”

## ENTIDADES Y CIUDADANOS

Otro de los actores indiscutibles en el ámbito cultural local son las entidades sin ánimo de lucro. La potenciación del mundo asociativo, junto con el impulso de fiestas populares, también fue prioritario en los primeros ayuntamientos democráticos. España tiene una tasa de asociacionismo muy baja pero un alto número de asociaciones. La necesidad de promover la participación en la acción cultural local responde a diversas motivaciones: desde un intento de regeneración de la democracia representativa, hasta la vieja aspiración de potenciar una mayor democracia cultural, aquella que nace de las aspiraciones y prácticas de la gente, y no solo de la difusión cultural de élite.

El impulso de las políticas de participación ciudadana en el ámbito local ha permitido concretar diversos grados y tipologías de participación en la cultura local. En Cataluña, donde las nuevas prácticas de democracia local están más desarrolladas, se ha utilizado sobre todo los mecanismos participativos de base asociativa como son los consejos sectoriales. Bajo la denominación de Consejos Municipales de Cultura es una práctica desarrollada en ciudades medianas como Cornellá, Granollers,

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

Manresa, Mataró, Sant Boi etc., pero en Barcelona ciudad se ha tenido que esperar a la revisión del Plan Estratégico al 2006 para concretar su puesta en marcha. En el caso de Granollers el Consejo tiene quince entidades adheridas formalmente y asisten a las reuniones unas treinta entidades más. La función del Consejo, que está abierto a la adhesión de entidades y personas interesadas en la cultura, es ser un referente de participación y trabajar para que ciudadanos y administración vayan juntos en la aplicación de estrategias culturales. El Consejo se organiza en grupos de trabajo y traslada sus conclusiones al equipo de gobierno que las tiene en cuenta en su condición de órgano de asesoramiento y consulta. En la práctica, los grupos de trabajo permiten mejorar programaciones, consensuar servicios o cómo se ha de gestionar un equipamiento. El Consejo también lidera el proceso participativo que tiene que permitir aplicar la Agenda 21 de la Cultura en Granollers. En el resto de España, aunque no tan extendido como en Cataluña, también se han constituido Consejos en ciudades medianas (Ciudadela, Lorca, etc.). Estos Consejos en términos de escalas de participación se sitúan en el grado de la concertación, después de la consulta y la información. La concertación considera a los representantes de asociaciones como expertos o como interesados e implica la intervención permanente en la formulación de políticas públicas locales. Incluso en algunos casos se da el cuarto grado, la adopción de decisiones. En Mataró el Consejo de Cultura tiene representantes permanentes en los órganos de gobierno del Patronato Municipal de Cultura.

Otra línea de de gestión relacional es la externalización de determinados servicios públicos. En el ámbito cultural local las formas más utilizadas son la concesión y el concierto. Especialmente las entidades son gestoras de una parte importante de la programación de fiestas de los ayuntamientos. De forma más parcial se esta dando esta gestión con empresas culturales. Un ejemplo significativo de este gestión compartida es la programación del festival Temporada Alta en Girona. Iniciada al 1992, identificada ya como Festival de Otoño de Cataluña, convierte Girona y Salt en el gran escenario teatral del otoño catalán.

Una característica fundamental de los gobiernos relacionales es la innovación con respecto a mecanismos tradicionales basados en la formalidad. Desde esta lógica, otro aspecto relevante es la implicación directa de los ciudadanos en la dinámica cultural local, más allá de las entidades establecidas. Un indicador de esta actividad es el surgimiento de

asociaciones creadas bajo la denominación de “Amigos de”. Donde más se ha desarrollado es en el ámbito museístico. La Federación Española de Amigos de los Museos agrupa a 94 asociaciones y más de 50.000 “amigos”. Este tipo de instituciones son mayoritariamente de dimensión local. Los Amigos de los Museos Dalí agrupan a más de medio millar de socios de todo el mundo. Sin que tenga el nivel de implicación de los “amigos” hay que reseñar en esta dirección la legitimación y implicación ciudadana que buscan las ciudades españolas que compiten por la capitalidad cultural del 2016. Fue pionera Barcelona cuando gestionaba su candidatura como Capital Europea para el año 2001 y ahora está presente en las candidaturas de Córdoba, Málaga, etc. Finalmente, otro nivel de implicación ciudadano es la participación en los procesos participativos relacionados con los procesos de planificación estratégica tal como se ha señalado en el capítulo de planificación estratégica.

## REDES CULTURALES MUNICIPALISTAS

Una verdadera explosión de redes tuvo lugar a finales de los ochentas y a principios de los noventas. Los profesionales de la cultura, las instituciones, los artistas buscaban la cooperación directa, los intercambios entre productores culturales, operar de manera práctica y contar con organizaciones transversales y flexibles. Hace ya tiempo que las redes son actores confirmados de la cooperación cultural en Europa. Veamos sus características y ejemplos concretos en su dimensión local.

En una primera etapa las redes permitían crear un discurso común entre los profesionales y artistas europeos. Poner en relación el enfoque más anglosajón y el enfoque más latino de las políticas culturales y de la acción cultural. Una de las primeras redes europeas fue “Banlieues d’Europe”<sup>34</sup>, fundada por Jean Hurstel en 1990. La red agrupa un conjunto de proyectos artísticos y culturales realizados en los barrios más marginales de algunas ciudades europeas, con más de 150 miembros en unos quince países del continente. Banlieues d’Europe aglutina artistas, agentes culturales y electos en reuniones regulares. Constituye un punto de referencia para las problemáticas de la lucha contra la exclusión

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

social y la discriminación, y también para la promoción del diálogo intercultural y la diversidad cultural.

En una segunda etapa se desarrollan redes más especializadas, agrupadas para generar intercambio de conocimientos, mayor influencia, presencia y representación en organismos supraestatales y en ámbitos internacionales. Algunas de estas redes son: 'Interlocal' de ciudades iberoamericanas por la cultura, impulsada conjuntamente por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Diputación de Barcelona; 'Cultura y proximidad', de dimensión europea, formada por administraciones intermedias y destinada a promover la aplicación del principio de subsidiariedad a favor de los ayuntamientos en Europa y 'Les Rencontres' que es una asociación europea de ciudades y regiones de Europa. En esta línea de cooperación municipalista hay que apuntar el Grupo de Trabajo de Cultura de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos -CGLU- que trabaja teniendo como referente la Agenda 21 de la Cultura.

Otro ejemplo de red intermunicipal orientada al trabajo en torno a las políticas, servicios y equipamientos de proximidad es la Fundación Kaleidos.red<sup>35</sup>. La misión de la Fundación es orientar las políticas locales de proximidad impulsando una red intermunicipal en la que se aborden en los próximos años programas concretos relacionados con las políticas de proximidad, desde la perspectiva de los servicios y equipamientos de titularidad municipal.

Actualmente, las redes municipalistas de cultura se orientan claramente a la cooperación aplicada y innovadora. Un claro ejemplo de cooperación es la creación de redes que permitan crear y consolidar sinergias entre destinos y espacios: Art Cities in Europe, la organización de Ciudades Patrimonio de la Humanidad, la Red de Juderías Españolas, el Camino de Santiago, etc. La mayor parte de estas iniciativas están centradas en la promoción y comercialización conjunta, orientada a diversificar la oferta mediante la creación de productos que distribuyan mejor los flujos turísticos entre los distintos recursos y a lo largo del año, obteniendo así una mejor rentabilización de las infraestructuras existentes.

<sup>35</sup> Este proyecto, impulsado por los Ayuntamientos de Getafe, Gijón, Vitoria-Gasteiz y Zaragoza cuenta ya con la adhesión de los municipios de Alcobendas, Arganda del Rey, Bilbao, Burgos, Córdoba, Donosita-San Sebastián, Girona, La Coruña, La Laguna, Logroño, Manresa y Santa Cruz de Tenerife. ([www.kaleidosred.org](http://www.kaleidosred.org))



La Red de Juderías de España-Caminos de Sefarad nació en el año 1995, después de un período de gestación durante el cual los municipios de Hervás (Cáceres) y Girona se plantearon la posibilidad de desarrollar un proyecto común entorno al patrimonio judío de ambas ciudades. La distancia geográfica que separa ambos municipios les estimuló a plantearse la conveniencia de encontrar complicidades en puntos intermedios. Así fue como, a los pocos meses, se unieron al proyecto los municipios de Cáceres, Toledo, Ribadavia, Córdoba y Tudela, que firmaron el acuerdo de cooperación en Enero de 1995, en Girona. Diez años más tarde, veintiún municipios forman parte de esta Red.

Finalmente, apuntar el desarrollo de redes de base territorial como línea más reciente de desarrollo. Dos ejemplos: Cultur\*AT y Transversal. La red Cultur\*AT es una plataforma atlántica de recursos culturales y patrimoniales que potencia la identidad atlántica<sup>36</sup>. Su objetivo es construir un Observatorio Cultural del Arco Atlántico. Transversal es una red de actividades culturales que componen 14 ciudades medianas y no metropolitanas de Cataluña<sup>37</sup>. Se asocian bajo los siguientes principios: asumir el riesgo de la producción de nuevas propuestas especialmente en el ámbito de la creación y la cultura contemporáneas; el convencimiento que todo el territorio es igualmente generador y receptor de propuestas en el terreno de la creación y compartir la necesidad de la intervención desde la administración pública en el reequilibrio de los servicios culturales que reciben los ciudadanos.

36 Forman parte las ciudades de Glasgow, Rennes, Nantes, Burdeos, Santiago de Compostela, Aviles, Jerez de la Frontera y Gijón. ([www.culturatlantic.com](http://www.culturatlantic.com))

37 Las ciudades asociadas son Figueres, Girona, Granollers, La Seu d'Urgell, Lleida, Manresa, Mataró, Olot, Perpinyà, Reus, Sant Cugat del Vallès, Tortosa, Vic y Vilanova i la Geltrú. ([www.xarxatransversal.cat](http://www.xarxatransversal.cat))

# CAP3

## CULTURA Y PLANIFICACIÓN CONCURRENTE



# CULTURA, TERRITORIO Y ESPACIO PÚBLICO

Los itinerarios por los que se ha desarrollado la concurrencia entre la planificación territorial, la planificación cultural y el marketing de ciudad se expresa de diversas maneras. La cultura se ha convertido en un elemento clave en las políticas y programas de desarrollo urbano, sea asociada a los recursos patrimoniales (centros históricos o conjuntos monumentales) o a los polos de producción y creación artística (distritos culturales), así como a la organización de eventos culturales, ya sean específicos (capitales culturales) o asociados a otro tipo de acontecimientos (forums) o simplemente promoviendo el equipamiento cultural como espacio público.

## CULTURA Y CIUDAD DEL CONOCIMIENTO

La cultura se ha transformado en los últimos años en un elemento central de las políticas territoriales, de la reivindicación de la ciudad como espacio público y de marketing urbano. La cultura se está convirtiendo cada vez más en un factor de regeneración urbana cuando no de competencia entre ciudades, que ven en la recuperación del patrimonio histórico y en la dotación de equipamientos culturales una forma de atracción de visitantes y también de residentes, así como una manera de acumular atributos de diferenciación con otros enclaves y territorios. La consolidación de la marca “Barcelona” como destino turístico internacional urbano, con la cultura como elemento de diferenciación como demuestra la campaña impulsada desde el consorcio Turismo de Barcelona bajo el lema “Barcelona es cultura”, es un ejemplo de esta tendencia.

Uno de los efectos más poderosos de la globalización sobre las políticas culturales es la participación de las instituciones culturales en los procesos de desarrollo territorial. La cultura asume un papel central en el marketing territorial estratégico. Los recursos culturales son considerados plenamente como recursos para el desarrollo económico y social, además de cultural. Esta tendencia ha sido especialmente notable entre las ciudades industriales en declive como ilustran las experiencias más conocidas de Glasgow y Bilbao que necesitaban desplazar la base de sus economías de la producción al consumo de servicios, así como la remodelación de sus estructuras urbanas. Sin embargo, en la actualidad, este fenómeno constituye un comportamiento generalizado en todas las ciudades, que ven en los equipamientos culturales un elemento de atracción y un factor de cambio de la imagen urbana y representativa de la calidad de vida.

En la actualidad la nueva economía está situando la cultura en un contexto nuevo y más amplio: la ciudad del conocimiento. La nueva economía es el resultado por una parte de la internacionalización de la actividad económica y por otra de la difusión de las nuevas tecnologías de la comunicación. Las grandes ciudades y áreas metropolitanas, y en especial las ciudades con mayor densidad cultural son las que tienden a concentrar la actividad principal de la nueva economía. Es la ciudad del conocimiento. La ciudad del conocimiento es la que concentra recursos humanos cualificados y hace de la producción de capital humano eje principal de su proyecto económico. Las estrategias territoriales para desarrollar la ciudad del conocimiento pueden ser genéricas o específicas. Las específicas son aquellas destinadas directamente a favorecer la producción de conocimiento, su conexión con el tejido productivo y la difusión del uso de tecnologías avanzadas en el conjunto de la actividad económica. Un tipo de acción especialmente significativa es la transformación de ciertas áreas urbanas, en general con un pasado industrial en áreas de nueva economía. Un ejemplo de estrategia territorial con objetivo de potenciar la ciudad del conocimiento es el proyecto Barcelona 22@: 200 hectáreas de suelo industrial convertido en un innovador distrito productivo de actividades de nueva generación en el ámbito del conocimiento, la creatividad y la innovación. El proyecto 22@ es fruto de la evolución de modelos de creación de polos tecnológicos siguiendo el ejemplo del Silicon Valley en California o de las tecnópolis francesas, asociadas a grandes ciudades como Lyon o Burdeos, o a ciudades medias o pequeñas con universidades o centros de investigación espe-

cializados, como Montpellier, o incluso en zonas turísticas como Sophia Antipolis en la Costa Azul francesa.

## DISTRITOS CULTURALES

La dimensión territorial de la cultura se explicita también desde la dinámica económica asociada al término de distrito cultural. Término bajo el cual se desarrollan proyectos urbanos en una zona de la ciudad en la que los espacios dedicados al arte y la cultura constituyen el principal atractivo.

El concepto de distrito cultural tiene su origen en Italia hacia finales de los años noventa, basándose en el concepto de distrito industrial, y surge después de una serie de experiencias basadas sobre la agregación territorial de los museos e instituciones culturales que incidían en áreas culturalmente homogéneas o administrativamente unitarias, y puestas en común con la finalidad genérica de experimentar posibles economías de escala y sinergias en la prestación de algunos servicios museísticos. La primera de estas experiencias es la del Sistema Museístico Regional de Umbría. Posteriormente este concepto ha sido desarrollado, en la teoría y en la práctica, sobretodo en territorio italiano y en los países anglosajones. El caso del barrio de Temple Bar en Dublín es uno de los paradigmas que han servido de modelo en la creación del concepto de Distrito Cultural. Partiendo de fondos estructurales se ha convertido en todo un clásico de referencia de revitalización de centros urbanos y creación de empleo en el sector cultural. Otros ejemplos significativos son el Cultural Industries Quarter de Sheffield, San Telmo en Buenos Aires o el Raval en Barcelona.

Se han establecido diferentes modelos teóricos y de clasificación de tipos de distrito cultural. Estos son algunos de los modelos y ejemplos concretos:

- **El distrito cultural industrial:** acumulación en una misma zona industrial de diversas empresas que basan su producción en el campo de la cultura y que presentan en sus productos un bajo nivel de estandarización. Como ejemplos mencionar el complejo cinematográfico de los Ángeles (Estados Unidos), como un caso de alta tec-

nificación, y el caso del distrito cerámico de Caltagirone (Sicilia) para el de menor tecnificación.

- **El distrito cultural institucional:** se caracteriza por una implicación institucional en el sentido que la producción viene marcada geográficamente por la protección territorial del bien. Los ejemplos son aplicables a cualquier territorio con denominación de origen, puede ser el vino o cualquier otra.
- **El distrito cultural de museos:** diferentes museos próximos geográficamente se unen conceptualmente en un distrito cultural y comparten relaciones institucionales, visitantes, comercialización, etc. Un ejemplo de este distrito cultural es el conjunto de museos del Vaticano, los museos de Whashington, la isla de los Museos de Berlín o el Paseo del Arte en Madrid.
- **El distrito cultural metropolitano:** es una concentración en un territorio determinado de equipamientos de algún ámbito cultural: artes escénicas, artes plásticas, museos, cine, etc. El objetivo de este tipo de distrito es de servir de atracción para una nueva población y para diseñar una nueva imagen de la ciudad. Un ejemplo de distrito centrado en la promoción de un área rica en patrimonio histórico artístico son Venecia o Florencia. En el terreno artístico el distrito del Soho en Nueva York es un ejemplo al concentrar estudios/talleres-vivienda de los artistas, galerías de artes y museos o el Miami Art Basel.

Los distritos culturales exitosos comparten varias características, como pueden ser el liderazgo eficaz tanto del sector público como privado, fuentes de financiación diversificadas y metas claras. No obstante, es necesaria una cierta cautela en materia de desarrollo de distritos culturales puesto que, entre otras cosas, el vínculo entre los distritos culturales y el crecimiento económico todavía está por establecer, y la revitalización urbana generada por estos distritos tienen a veces un elevado coste social al transformar la identidad del territorio y expulsar los colectivos sociales más débiles.

## LOS CORREDORES CULTURALES

Desde el urbanismo se genera otro concepto, con algunas similitudes con el distrito cultural, para identificar el papel urbano de la cultura que es el de los corredores culturales. Los corredores son unas veces el resultado de una larga historia, y en ciertos casos la decadencia no se ha podido evitar (el Paralelo en Barcelona o la Canebière en Marseille, los “grands boulevards” de París o la calle Corrientes de Buenos Aires en menor grado), pero casi siempre recuperables para la ciudad contemporánea, y otras veces son el resultado de una intervención pública potente y continuada, mediante medidas de planeamiento y actuaciones inversoras estratégicas destinadas a favorecer las iniciativas privadas y los usos sociales.

La casuística que engloba el concepto de corredores según Jordi Borja es mucho más amplia que la definición más restrictiva del distrito cultural:

- Un tipo de casos bien conocido es el de la recuperación de los centros históricos. En Ciudad de México se está desarrollando una gran operación destinada a recuperar el centro histórico, o por lo menos una parte de él, entre el Zócalo y Bellas Artes, como centro cultural y comercial y como espacio público de ocio. Otro ejemplo es el corredor Seminario-Liceo como un gran eje cultural del centro histórico de Barcelona, en el cual importantes equipamientos culturales y universitarios juegan un rol decisivo (Centro de Cultura Contemporánea, Museo de Arte Contemporáneo, Biblioteca de Cataluña, tres Universidades, etc.), en un entorno popular, con zonas de inmigración reciente “no comunitaria” (es decir no de la Unión Europea) y calles marcadas por la marginación social. Otros ejemplos a tener en cuenta: corredor cultural del centro de Río de Janeiro; calle Corrientes y la regeneración del microcentro, en Buenos Aires; Champs Elysées de París, reconvertido en gran eje de consumo cultural y de ocio popular y Roma con las cien plazas y la peatonalización de gran parte del centro monumental.
- Otros tipos de actuaciones destinadas a crear corredores, ejes y lugares con una fuerte atractividad basada en la cultura y el ocio se han dado en zonas que no son propiamente centros históricos como: zonas portuarias y frentes de agua (Génova, Liverpool, Baltimore, San Francisco, Sydney, Rosario, Buenos Aires, Lisboa, Milán – los

canales-, Valencia); antiguas estaciones, áreas industriales obsoletas, instalaciones militares, etc. ( Bilbao, Londres -el caso de la Tate Gallery-, Manchester, Turín, Milán, Marsella, Lille, Rio, Sao Paulo, Santiago de Chile) o como resultado de la creación de nuevas centralidades a través de la creación de espacios públicos vinculados a grandes equipamientos (zona Expo en Lisboa y Zaragoza o Montreal).

Los corredores culturales son unos ejes definidos por ser a la vez lugares y trayectos, oferta material y simbología, espacios de ocio y equipamientos culturales, concentración de funciones diversas y a veces dotados de una cierta especialización, espacios públicos abiertos y oferta comercial combinada con vivienda, prestación de servicios y elemento calificador del entorno. Todos estos elementos dan vida y carácter al corredor. Sirva de paradoja que las estrategias para potenciar la singularidad empleadas para diferenciar las ciudades conllevan finalmente una cierta tendencia de homogeneización y estandarización. Cabe recordar lo sucedido con la reconversión de las antiguas instalaciones industriales portuarias y/o frentes marítimos fluviales como centros de ocio, que se han generalizado en muchas ciudades como en el caso de Londres, Róterdam, Marsella, Barcelona o Buenos Aires.

Unos de los desafíos que se definen claramente para las políticas culturales es el “que hacer” frente a la pérdida de centralidad que significa la ciudad extensa. Entre las ciudades, con su centro histórico lleno de instituciones culturales, y la pequeña zona rural que promueve la calidad de sus productos agrícolas y su paisaje, incluso con su pequeño museo local o su festival, se extiende la zona gris de la no ciudad y del no campo que representa un territorio difícil para las políticas culturales, ya que estas se sienten más cómodas promoviendo y reforzando las centralidades existentes o potenciales. Un reto que el arquitecto Oriol Bohigas ha definido con una imagen precisa: “monumentalizar las periferias”.



## EVENTOS CULTURALES, URBANISMO Y MARKETING DE CIUDAD

Históricamente las exposiciones universales y los juegos olímpicos han jugado un papel de impulso de transformaciones urbanas de las ciudades anfitrionas. El impacto urbanístico de la Expo de Sevilla o Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992 o la próxima exposición de Zaragoza en el 2008, para ceñirnos a la experiencia española, es indiscutible. Sin negarles a estos acontecimientos su dimensión cultural es evidente que la cultura no es su justificación. Ahora bien, desde una óptica cultural la iniciativa del Fórum Universal de las Culturas de Barcelona de 2004 es sin duda un evento cultural. La cultura en este caso si que actúa como referente de una transformación urbana. Un tercer formato de gran acontecimiento con la cultura como tema e hilo conductor. El segundo elemento diferencial del Fórum es que nace a partir del impulso de una ciudad. El Fórum es la expresión de la capacidad de una ciudad para poner en primer plano la dimensión más social de la ciudad. Barcelona, pues, ha impulsado un tercer megaevento con la marca distintiva de cultura. Barcelona ha iniciado un camino que tiene continuidad en Monterrey (México) en el 2007.

No obstante, ya existía una iniciativa en Europa con una larga trayectoria que tiene también en la cultura su hecho diferencial: las capitales culturales. En abril de 1985, la Comisión Europea, a partir de una idea de la entonces ministra de Cultura en Grecia, Melina Mercouri, crea el título de Ciudad Europea de la Cultura<sup>38</sup>. Las primeras ciudades escogidas fueron Florencia, Ámsterdam, Berlín y París. Pero es a partir de la designación de Glasgow en 1990, que la iniciativa se convierte en una estrategia de desarrollo económico y urbano. Tomando el tema de la “cultura”, Glasgow pretendió transformar completamente la imagen que anteriormente tenía de ciudad industrial y venderse como una ciudad auténticamente post-industrial donde el motor de crecimiento de la ciudad era la cultura. En la línea de Glasgow se tiene que situar también la capitalidad de Génova. Pero sobre todo la capitalidad cultural es una excelente

38 Posteriormente la Decisión 1419/1999/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de mayo de 1999, relativa al establecimiento de una iniciativa comunitaria a favor de la manifestación “Ciudad europea de la cultura” regula la iniciativa para los años 2005 a 2019.

oportunidad de marketing para las ciudades que son designadas. De ahí el interés en ser nominadas. Sirva de ejemplo, la competencia desatada en España (Málaga, Córdoba, Cáceres, Tarragona, etc.) para conseguir la capitalidad en el 2016.

La evaluación del impacto de la capitalidad cultural se centra, al margen del impacto mediático, en el volumen suplementario de visitantes que genera el evento. No obstante los estudios desarrollados muestran que los efectos a largo plazo son limitados en lo que respecta al número de visitantes. Los impactos económicos y sociales son menos unánimes. Robert Palmer que estuvo al frente de la capitalidad cultural de Glasgow y de Bruselas, calcula que “sólo un tercio de las 40 ciudades designadas capitales de la cultura han percibido beneficios económicos”. Los estudios previos son más optimistas. Liverpool, la ciudad portuaria del noroeste de Gran Bretaña ha sido designada Capital Europea de la Cultura para el 2008. En la defensa de su candidatura argumentaban que su designación generaría 14.000 nuevos puestos de trabajo y 200 millones de libras esterlinas (327 millones de euros) por turismo en el período previo al 2008, y esperan antes del evento unos 1,7 millones de visitantes adicionales.

Otra de las estrategias de marketing cultural de las ciudades es también el uso de la tematización o de la multitematización de su espacio para la presentación de productos de turismo cultural básicamente sobre la base del patrimonio cultural. Este tipo de realizaciones reúne diferentes equipamientos bajo un mismo hilo conductor: un período cronológico (la Tarragona romana o la Barcelona modernista); un elemento diferencial o singular (el barrio del Call de Girona) o un determinado personaje (Gaudí en Barcelona o Dalí en Figueres).

Otro elemento para promover diferenciación y singularidad territorial es el empleo de la arquitectura emblemática para promover instituciones culturales. Son destacados ejemplos de este fenómeno el Museo Guggenheim en Bilbao, diseñado por Frank Gehry, y el Museo Judío de Berlín, diseñado por Daniel Liebeskind, pero otros lugares más pequeños también han recurrido a la arquitectura emblemática para crearse una imagen de destino cultural, como es el caso del Auditorio de Tenerife, en Santa Cruz de Tenerife, la Pinacoteca Giovanni e Marella Agnelli en el Lingotto (Turín) y el museo Van Abbe en Eindhoven. Los detractores de la arquitectura emblemática para alojar instituciones culturales han

puesto de relieve el peligro de que el contexto predomine sobre el contenido; sólo cuando el contenido y el contexto son “emblemáticos” a un mismo tiempo podrán funcionar a largo plazo.

## CULTURA Y ESPACIO PÚBLICO: EQUIPAMIENTOS Y ARTE URBANO

Los equipamientos culturales tienen la capacidad potencial de ser espacios públicos, capacidad que dependerá de la relación que establezcan con el tejido urbano, de su apertura y de la creación de espacios de transición para que sean espacios públicos ciudadanos. La relación espacial que establecen los equipamientos culturales urbanos con sus entornos físicos y sociales es una oportunidad para mejorar áreas urbanas, y en este sentido un equipamiento cultural debe ser multifuncional, debe cumplir su tarea específica pero también debe potenciar su uso y el uso del área circundante como espacio público.

Los elementos a tener en cuenta para una apuesta exitosa en la implementación de equipamientos culturales con dimensión urbana y social son:

- **Localización.** El entorno degradado o periférico no representa en ningún caso un obstáculo insuperable. En general no resulta difícil garantizar la accesibilidad, así como la seguridad del interior y del entorno inmediato. Ahora bien, cuanto más pobre o deteriorado sea el entorno, más fuerte y de mejor calidad tiene que ser la arquitectura, como factor de atracción, de identidad y de prestigio. Algunos ejemplos de esta línea son el Centro Pompidou en París, MACBA en Barcelona o los centros de participación cívica de Córdoba, Argentina.
- **Multifuncionalidad.** Cuanto más diversificada es la operación, más posibilidades de éxito. La oferta cultural convencional ha de integrar alguna otra función complementaria o paralela: espacios de formación, de comercio, de carácter social, servicios de comunicación o transporte, equipamientos turísticos, etc. También es importante la existencia de espacios de transición, abiertos al entorno pero articulados con el equipamiento cultural.

- **Público objetivo.** Según cual sea el tipo de público que predomine, el impacto sobre el entorno será distinto, pero siempre es un factor de animación de la vida urbana.
- **Gestión.** Se tienen que potenciar las fórmulas de partenariado y mecanismos para facilitar la participación ciudadana, en especial de los colectivos sociales del entorno urbano y social más próximo.
- **Impacto sobre el entorno.** En general la instalación de un equipamiento cultural genera impactos positivos: imagen de la zona; rehabilitación urbana; mejora de los servicios públicos y de la seguridad; aparición de actividades comerciales, uso de la oferta cultural y autoestima. Pero también hay impactos más discutibles como la “gentrificación” (desplazamiento de población de menos recursos) o terciarización que transforma el carácter residencial popular.
- **Seguridad ciudadana.** Las experiencias exitosas han demostrado que una concepción abierta y participativa crea seguridad interior y en los entornos inmediatos.

Como conclusión podemos decir que no es suficiente con colocar un buen equipamiento cultural para posibilitar un espacio público rico, diverso y múltiple. Las relaciones o posibilidades de uso son facilitadas o negadas desde los proyectos arquitectónicos. El equipamiento que sólo busca la imagen mediática no tiene perdurabilidad, es imprescindible la relación con el entorno y favorecer el proceso de apropiación de los equipamientos por los ciudadanos que siempre es un proceso lento. Un segundo punto de encuentro entre cultura y espacio público es el arte urbano o también identificado como arte público. De la mano de arquitectos y urbanistas la administración local lleva el arte contemporáneo a los espacios públicos a partir de los noventa. Barcelona es la ciudad que mas ha promovido la presencia del arte en sus nuevos espacios públicos. Son operaciones que se han generado mayoritariamente desde las áreas de urbanismo y al margen de las áreas de cultura. Este divorcio provoca una actitud crítica de los artistas a estas iniciativas. Se argumenta que la obra ha estado tratada como elemento decorativo, ornamental, que una parte importante son de una calidad estética mediocre y que la obra siempre ha estado la última en incorporarse al espacio público. Una experiencia reconocida de trabajo conjunto es el desarrollado por arquitectos y pintores en la rehabilitación de las fachadas del

rio Onyar a su paso por Girona. Pero quizás la experiencia más interesante de arte público es la desarrollada en la década de los noventa en el municipio barcelonés de Sant Boi de Llobregat . Ahora bien, donde el artista ha encontrado autonomía y centralidad es en el arte público efímero. Las administraciones públicas de todos los colores apadrinan cada vez más las intervenciones artísticas efímeras. En “Madrid Abierto”, coincidiendo con ARCO, una decena de artistas transforman con intervenciones artísticas edificios, calles o plazas interactuando con los ciudadanos de a pie. La ciudad de Lyon se transforma en un gran plató artístico coincidiendo con la “Fête des Lumières” el 8 de diciembre.

Citaré para concluir a Siah Armajani, un referente mundial del arte público: “El arte público es mediación. Sin mediación el arte público carece de valor. La mediación convierte al espacio en algo sociable, dándole forma y atrayendo la atención de sus usuarios hacia el contexto, más amplio, de la vida, de la gente, de la calle y de la ciudad”

# PROYECTOS CULTURALES DE CIUDAD

En este capítulo ejemplificamos, con detalle, tres casos diferentes de proyectos culturales asociados con la transformación y el marketing de ciudades. El Museo Guggenheim Bilbao es el resultado de unas instituciones que realizan una apuesta contracorriente y que sale ganadora. El Centro de las Artes y las Ciencias de Valencia es un proyecto, con objetivos múltiples, que es eficaz en transformar el destino Ciudad de Valencia. El Museo Dalí y Figueres es la crónica de la potencia que genera una oferta de excelencia aunque sea en un entorno ausente de complicidades.

## EL EFECTO GUGGENHEIM

Cuando en 1991 el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y la Solomon R. Guggenheim Foundation de Nueva York emprendieron el proyecto de crear el Museo Guggenheim Bilbao afrontaron un ambicioso reto con el que aspiraban no sólo a que la sociedad vasca contara con una institución cultural de prestigio internacional sino que, al mismo tiempo, pretendían que el nuevo museo sirviera de estímulo en el amplio programa de reactivación económica que entonces abordaba el País Vasco y, muy específicamente, en el proceso de regeneración urbanística de Bilbao. El 3 de junio de 1996 se constituyó formalmente la Fundación Museo Guggenheim Bilbao y el 19 de octubre de 1997 se abrió el museo al público. Transcurridos nueve años desde la inauguración del Museo los resultados alcanzados avalan plenamente aquel planteamiento estratégico que atribuía a la cultura un enorme potencial para dinamizar el proceso de transformación del tejido socioeconómico, hasta el punto de que hoy el “efecto Guggenheim” es un referente para-

digmático en el ámbito internacional. El efecto Guggenheim no pasó desapercibido a otras ciudades, como la ciudad de Los Ángeles donde se reemprendió otro proyecto de Gehry que había quedado paralizado: el Walt Disney Concert Hall, tras la visita a Bilbao del magnate Eli Broad.

Hay que recordar que el Museo se pone en marcha en un ambiente de cierta contestación social, básicamente desde sector cultural vasco por entender que la inversión a realizar suponía una importante merma para el resto de las iniciativas culturales, además de defender que había otras prioridades culturales en el País. Por otro lado, el Museo Guggenheim no era un proyecto fruto de una demanda social o de un proceso de debate sobre las necesidades culturales del País o sobre las necesidades de la creación artística vasca, sino que era un proyecto que respondía fundamentalmente, como comentábamos, a unas lógicas más vinculadas al desarrollo territorial y a la regeneración urbana. El hecho de que fuera un proyecto resultado de una colaboración público-privada también suponía una gran novedad, tanto desde el punto de vista de concepción de la política cultural, como de los modos de gestión museística.

La voluntad de ser un motor de transformación de la ciudad ya se recogía en la primera definición de la misión del proyecto que explicitaba en 1996 el Plan Operativo: “El Museo Guggenheim Bilbao reunirá, conservará y expondrá el arte de este siglo en el marco de una obra emblemática de la arquitectura, que servirá de símbolo de la vitalidad económica y cultural del País Vasco y de la perspectiva internacional de la Solomon R. Guggenheim Foundation”. En el Plan Estratégico 2001-2004 se refuerza el carácter del museo como elemento de desarrollo y se plantea lo siguiente: “Bilbao aporta la diferencia de haber buscado de forma premeditada que una oferta cultural se constituyera en un pilar más, junto a otras inversiones de carácter medioambiental o de infraestructuras, de un plan de desarrollo económico más amplio”.

A pesar de las dudas y críticas iniciales, la primera repercusión del efecto Guggenheim es sobre el propio Bilbao, su entorno metropolitano y la sociedad vasca. Como muestra recogemos una serie de afirmaciones del documento “Bilbao2010. Reflexión estratégica”<sup>40</sup> de la asociación Metròpoli-30 que promueve el plan estratégico del Bilbao Metropolitano

40 Documento accesible en: <http://bilbao.bm30.es/plan/Bilbao2010-ReflexionEstrategica.pdf>

y de la cual forman parte las principales instituciones políticas, económicas y sociales. Estos son las valoraciones que recoge el documento:

- El Bilbao Metropolitano ha pasado de ser una ciudad industrial a ser conocida y reconocida en el mundo por el Museo Guggenheim.
- El Museo ha catapultado internacionalmente la imagen cultural de la ciudad.
- La exitosa puesta en funcionamiento del Guggenheim ha demostrado la importancia de la cultura en el proceso de revitalización.
- El Bilbao Metropolitano ha incrementado radicalmente su atractivo gracias al efecto Guggenheim y su impacto en la mentalidad de los ciudadanos, convirtiéndose en un símbolo del nuevo rumbo que toma la ciudad para su adaptación a los tiempos que corren.
- La repercusión que ha tenido el Museo sobre la imagen de la ciudad ha permitido que se hable de Bilbao en todo el mundo: "Bilbao is on the map".
- El Guggenheim ha devuelto a los ciudadanos de la metrópoli bilbaína el orgullo que se había disipado durante los años a raíz de la crisis industrial.
- El Guggenheim se consolida como la punta de lanza y centro neurálgico del desarrollo de una ciudad moderna e internacionalmente conocida.
- El Museo Guggenheim, innovador y emblemático y que, sin duda, ocupará un lugar de privilegio en la historia del País Vasco, supone el punto de partida para un nuevo modo de articulación social, que involucra a todos los ciudadanos en la edificación de una metrópoli, donde se conjuguen las tradiciones locales y valores populares con elementos contemporáneos y vanguardistas.

Los datos del efecto Guggenheim son los siguientes:

- Visitantes. El Museo sumó el 2005, 965.082 visitantes, hasta esa fecha el Museo ha recibido cerca de 8 millones de visitantes, de los cuales en torno al 80% proceden de fuera del País Vasco.
- Impacto económico. El gasto directo, acumulado hasta el 2005, realizado por los visitantes al Museo se sitúa en cerca de 1.250 millones de euros, lo que ha supuesto una generación de riqueza cercana a los 1.175 millones de euros en el PIB y unos ingresos de más de 200 millones euros para la Hacienda Pública Vasca, contribuyendo con ello al mantenimiento de una media de 4.300 puestos de trabajo



anuales, y permitiendo al Museo mantener un nivel de autofinanciación superior al 65%.

- Impacto mediático. Asimismo, ha generado al año unos 20 millones de euros, una cifra aproximada a su presupuesto anual, en valor publicitario por noticias aparecidas en la prensa de España, Estados Unidos, Francia, Portugal, Alemania, Reino Unido e Italia. Además, cada año genera unos tres millones de euros de media en valor publicitario por informaciones aparecidas en televisiones y radios de España.

Es incuestionable pues la valoración positiva y los impactos generados por el Museo. Para finalizar este apartado recogemos dos visiones más orientadas a resituar el efecto Guggenheim. Su director, Juan Ignacio Vidarte, posiciona con claridad su auténtica dimensión cuando afirma que “para que un museo sea un elemento de desarrollo y promoción de una ciudad, debe concebirse dentro de una ‘estrategia coherente’. Sería ingenuo pensar que una actuación aislada puede tener un efecto importante en el desarrollo económico de una ciudad”. Joseba Zulaika, director del Centro de Estudios Vascos en la Universidad de Nevada y autor de *Crónica de una seducción. El Museo Guggenheim de Bilbao*, apunta que “el fenómeno del Guggenheim se apoya en la regeneración urbana, la arquitectura y la realidad mediática” a la vez que manifiesta con ironía que “gran parte del éxito del Guggenheim es que el arte está de sobra”.

## CIUDAD DE LAS ARTES Y LAS CIENCIAS: EL ICONO DE VALENCIA

El complejo Ciudad de las Artes y las Ciencias (CAC) es anterior al Guggenheim. Se proyecta a mediados de los ochenta y en el proyecto inicial de 1991 se trataba sólo de una Ciudad de las Ciencias con un Museo y un Cine Planetario. En este caso los referentes europeos eran Futurescop en Poitiers o la ciudad de las Ciencias de la Villette en París y en sus orígenes ya existía una clara voluntad de convertirlo en impulsor del turismo cultural de la ciudad. En 1995 se añade un palacio de las artes y la inicial Ciudad de las Ciencias incorpora las Artes. La ciudad de Valencia optaba así por crear nuevos elementos de atracción frente a la revalorización de los ya existentes. Este proceso se inicia a mediados de los ochenta con el IVAM y culmina en los noventa con el complejo CAC.

Mientras que en Bilbao el proyecto Guggenheim esta vinculado a un proceso de regeneración económica y urbana, el proyecto de Valencia es de regeneración de imagen, de una ciudad provinciana a una ciudad innovadora y moderna.

Sus diferentes piezas han ido entrando progresivamente en funcionamiento:

- L'Hemisféric. Fue la primera en inaugurarse en abril de 1998. Se trata de un gran espacio con Planetario, proyecciones audiovisuales, etc.
- Museu de les Ciències. Abrió sus puertas en noviembre del año 2000 y consta de un edificio de 30.000 m2 dedicados a la ciencia y la tecnología.
- L'Ocenogràfic. Es un acuarium ubicado en un espacio de más de 110.000 metros cuadrados.
- El Palau de les Arts. Es un auditorio múltiple inaugurado a finales de 2006.

Con la puesta en marcha del Palau concluye un largo período de gestación caracterizado por la falta de consenso político y social sobre la iniciativa.

Los resultados en el número de visitantes del CAC han sido notables en pocos años y el complejo se ha convertido en uno de los más visitados de España. La información segmentada sobre visitantes es difícil de obtener. Sobre todo la distinción entre visitante gratuito y de pago. En el caso del Museo de las Ciencias la organización informaba (noviembre de 2006) que cerca de 18 millones de visitantes lo habían visitado desde que abrió sus puertas en noviembre de 2000. Una información más precisa se recoge en el Anuario Municipal del Ayuntamiento de Valencia que para el 2003 informa que el número de visitantes anuales fue de 3,2 millones. Sobre la procedencia las estimaciones apuntan que un 35% proceden de la Comunidad Valenciana, un 50% del resto de España y un 15% son extranjeros. Ahora bien, el flujo principal de asistentes a la CAC son visitantes de un día y con un impacto económico reducido en el espacio urbano.

En la dimensión de Valencia como destino turístico los cambios han sido significativos. En el 2005, según cifras del Instituto Nacional de Estadística, el número de visitantes era de 1,3 millones. Valencia crece más y más deprisa que ninguna otra ciudad española, se sitúa por delante de destinos clásicos culturales como Toledo, Salamanca o Santiago de Compostela y es la ciudad que ha tenido un mayor crecimiento turístico en Europa en los últimos 15 años. La influencia del CAC en este crecimiento es innegable. No tanto como destino específico sino como refuerzo y anclaje de una oferta turístico-cultural de la ciudad.

Para realizar una evaluación del impacto de la iniciativa del CAC en el modelo de ciudad de Valencia hemos de remitirnos al profesor de la Universidad de Valencia Pau Rausell que ha estudiado con amplitud el tema. Sus observaciones son estas:

- Queda fuera de discusión el hecho de que la aparición del complejo de la Ciudad de las Artes y las Ciencias ha dotado de nuevos contenidos tangibles e intangibles al destino Ciudad de Valencia y en este sentido ha reconfigurado las características de dicho destino.
- Los elevadísimos costes de las inversiones así como la posibilidad de que el producto de la Ciudad de las Ciencias se encamine hacia un parque temático está teniendo consecuencias confusas sobre la configuración del turismo en la ciudad. La Ciudad de las Artes y las Ciencias pueden estar jugando un cierto efecto desplazamiento sobre el resto de los destinos culturales.
- No cabe ninguna duda que la Ciudad de las Artes y las Ciencias, como icono está transformando la imagen de la ciudad y constituye un vector de atracción de nuevos visitantes. Valencia ha cambiado sus referencias iconográficas y el CAC es un ingrediente fundamental en la reordenación de la jerarquía icónica de la ciudad.

## MUSEO DALÍ: LA POTENCIA DE LA EXCELENCIA

El caso del Museo Dalí reúne una serie de características que hace de él una experiencia excepcional en el panorama de los museos españoles. Ejemplifica como una oferta cultural singular y de excelencia sitúa también a pequeñas ciudades en el mapa cultural de un país. Figueres con una población de 35.000 habitantes acoge una de las principales instituciones museísticas españolas. De hecho es la primera institución privada de bellas artes de España por número de visitantes y la tercera globalmente después del Museo del Prado y el Reina Sofía. En el 2005 el número de visitantes fue de 1,2 millones a los tres vértices del triángulo daliniano: Figueres, Púbol i Portlligat. El crecimiento ha sido constante y creciente desde el primer año de funcionamiento del Museo en 1975 en que los visitantes fueron 135 mil hasta llegar a los casi 1,4 millones del 2004, año del centenario del nacimiento de Salvador Dalí.

En 1961, Ramón Guardiola, entonces alcalde de Figueres, propuso a Salvador Dalí crear un museo en la ciudad dedicado a su obra. El pintor escogió como sede para construirlo las ruinas del viejo teatro de Figueres. Durante más de una década Dalí participó activamente en su realización e intervino diseñando los detalles más mínimos hasta su inauguración oficial el 28 de setiembre de 1974. En sus más de treinta años, el museo y la fundación Gala-Dalí han tenido tres etapas muy diferenciadas. La primera, irreplicable, estuvo marcada por la dirección y el genio del propio Dalí, que dirigió personalmente la construcción del museo. Al caer enfermo se entró en una etapa de estancamiento y de polémica, después de su muerte, por el destino final del legado. En 1991, el nombramiento por consenso de Ramon Boixadós como presidente de la fundación supuso un impulso decisivo para garantizar la conservación de la herencia daliniana, para asegurar el buen estado del museo y para ampliar la difusión de la obra del genial pintor ampurdanés. Ramon Boixadós era un hombre de empresa que había dirigido las obras de la Villa Olímpica de Barcelona y había sido presidente de Renfe.

La gestión de Boixadós demuestra que un hombre de empresa es también garantía de eficacia museística. En unas declaraciones a la prensa apuntaba algunas de las claves del Museo. "El éxito se debe sobre todo a Dalí y a su manera de enfocar el museo. Si fuese un museo normal, sólo

agradaría a los especialistas. Pero además se dirige con criterios estrictamente empresariales enfocados a un objetivo cultural. Para incrementar los visitantes anualmente hay que hacer mucho marketing, salir en los medios de comunicación y renovar la oferta". Hay que subrayar que la renovación de la oferta tiene que ver con los contenidos museográficos pero también con el impulso de acciones dedicadas a mejorar la accesibilidad y la comunicación. Los horarios se han ido ampliando a las necesidades de sus usuarios y desde 1991 el Museo Dalí también ha sido pionero en la apertura nocturna de su centro. La evolución positiva del número de visitantes no puede ser ajena, tampoco, a la fuerte política de promoción que tradicionalmente ha realizado la Fundación y que llevó al Teatro-Museo, en 1992, a ser el primer museo que en España se anunciaba en televisión y que vendía entradas por teléfono. Su política de difusión y promoción siempre ha tenido presente su ubicación cercana a un entorno clásico del turismo de masas en Cataluña: la Costa Brava. En referencia al sector escolar, en el año 2000 se inició el Servicio Educativo que se ha consolidado como uno de los más innovadores en Cataluña.

El presupuesto de la Fundación es bastante atípico respecto al conjunto de museos públicos y privados de España. También en este sentido es singular. La principal fuente de financiación es la venta de entradas. La autonomía del sector público le ha permitido una política de precios ambiciosa: entradas a 9 euros. Durante el 2005 este concepto ha significado un 68% de los ingresos totales de la entidad. El 32% restante proviene de la explotación de las tiendas de los museos, derechos de autor y organización de exposiciones. Las aportaciones que recibe la Fundación de las administraciones son mínimas. Ni la autonómica, ni la central, todo y que forman parte del Patronato, colaboran de forma estable.

De los visitantes un 70% son extranjeros y un 30% son españoles. De los visitantes extranjeros, principalmente hay europeos y encabezan el ranking los procedentes de Francia. El perfil mayoritario es de una persona entre 26 y 40 años que se aloja en la Costa Brava y viaja con la familia.

No ha sido hasta el 2006 que se ha explicitado los beneficios que para el territorio aporta el entorno daliniano. Un estudio encargado por la Fundación a la Universidad de Girona señala que los museos Dalí tienen un volumen de actividad económica de 119 millones de euros y generan 54 millones de euros un 2,5 por ciento del PIB de la comarca del Alt Empordà, siendo el sector más beneficiado es el de la restauración. Así

mismo las actividades de la fundación generan un total de 1.252 puestos de trabajo, directos y indirectos.

La paradoja de todo este caso es que hasta hace bien poco el ayuntamiento se mantenía al margen y no explotaba este potencial en clave de ciudad. En mayo del 2000 el pleno municipal aprobaba un triple objetivo: preparar la apertura al público de la casa natal de Dalí, organizar los actos del centenario de su nacimiento para el 2004 y diseñar un plan de “dalinización” urbana de toda la ciudad. “Dalinización” a imagen y semejanza de Arles, dedicada por completo a Van Gogh. A finales del 2006, pasado el centenario, la “dalinización” sigue siendo testimonial: se ha mejorado la señalización y se realizan visitas guiadas por la ciudad que llevan por lema “La Figueres de Salvador Dalí”. Según los estudios de la Fundación los visitantes ahora también visitan la ciudad pero no se ha desarrollado el objetivo de Figueres, capital cultural que se identificó en un plan para la dinamización turística del municipio. El que si se ha dado es la explotación de imagen: la marca promocional bajo el eslogan de “Figueres genial”, acompañada de un reloj blanco daliniano evidencian la importancia de la figura del artista en la configuración de la imagen del municipio. Por otro lado la ciudad sigue reclamando más protagonismo a la Fundación en la vida cultural de la ciudad. El Libro Blanco de la Cultura de Figueres del 2005 expresa que la Fundación está alejada de la realidad de la ciudad y reclama una programación de actividades con más incidencia local.

# LA MIRADA HORIZONTAL DE LA CULTURA

Este último capítulo aborda la planificación de la cultura en un sentido horizontal, donde ésta se relaciona con las cuestiones sociales, con la diversidad, la educación o el desarrollo económico. La complementariedad y concurrencia de las políticas de estos ámbitos está cada vez más presente en la agenda cultural local. De hecho la Agenda 21 de la cultura da carta de naturaleza a esta realidad. Estas dinámicas cooperativas y tipología de proyectos están destinadas a pasar de la excepcionalidad a la normalidad.

## LA DIMENSIÓN EDUCATIVA DE LA CULTURA

Desde un plano teórico es indiscutible la complementariedad entre las políticas educativas y las políticas culturales. En la práctica los resultados de esta complementariedad son menos elocuentes. Para Alfons Martinell estas dificultades se entienden por el desequilibrio presupuestario y cuantitativo entre unas y otras, y también por su importancia y repercusión social a corto plazo. Por ejemplo, las políticas educativas se han desarrollado a partir de la interpretación y la tipificación de una necesidad generalizadora para toda la población. En cambio, en las políticas culturales no se pretende cubrir las mismas necesidades para toda la población, ya que las necesidades culturales se basan en la diferenciación y sobretodo en el fomento de la diversidad y la excepcionalidad. En este sentido, la cultura tiene que realizar grandes esfuerzos para demostrar su inclusión en las prioridades de la intervención pública. Por el contrario, la educación se considera como un principio fundamental e

imprescindible, que no requiere más argumentación que la sensibilidad en el reparto de los fondos disponibles en una realidad determinada.

Era necesario realizar este ejercicio comparativo sobre las diferencias para a continuación identificar los puntos de encuentro. La cooperación práctica desde las políticas culturales habrá de adaptar estrategias educativas en los siguientes ámbitos: creación de públicos; fomento de la participación; socialización de lenguajes expresivos-creativos; fomento de la creación; difusión de la identidad y democratización de la cultura. Desde las políticas educativas también hay una adaptación a estrategias culturales en, por ejemplo, desarrollo de hábitos culturales, comprensión de nuevos lenguajes, conocimiento del entorno, formación permanente, etc. Esta confluencia en el ámbito ciudad se ha desarrollado con dos proyectos complementarios: la Agenda 21 de la cultura<sup>41</sup> y Ciudad Educadora. El concepto de Ciudad Educadora se basa en un nuevo paradigma educativo (no solamente educa la escuela y la familia) y se desarrolla mediante los Proyectos Educativos de Ciudad<sup>42</sup>.

Las bibliotecas, el patrimonio cultural, la difusión y formación artística son los programas culturales donde mayor concreción y cooperación con educación se están desarrollando. La integración de las bibliotecas escolares en la red bibliotecaria local y la realización de actividades formativas y destinadas al público infantil y juvenil por las bibliotecas locales son un ejemplo de cooperación. La dimensión educativa de los museos es el segundo eje de cooperación. La escuela, los grupos escolares son clientes prioritarios. Para los alumnos se ofertan todo tipo de actividades destinadas a la formación cognitiva, emocional y curricular, sin olvidar los servicios específicos al profesorado. El tercer eje, el de la difusión artística es el menos desarrollado pero el que está siendo más innovador. “Experimentar, vivir, impactar, hacer sentir...” son algunos de los lemas que invitan a la experiencia artística de los alumnos en la oferta del Auditorio de Barcelona.

41 Sobre la Agenda 21 me remito al capítulo 5 donde se trata con extensión sus contenidos y vinculaciones.

42 Los Proyectos Educativos de Ciudad se ha implementado mayoritariamente en Cataluña. La ciudad de Barcelona fue la primera en impulsarlo a partir de 1997. ([www.bcn.es/imeb/pec/](http://www.bcn.es/imeb/pec/))



Finalmente, la formación artística que es sin duda el espacio de encuentro entre cultura y educación en lo local con más potencialidades. Las corporaciones locales están teniendo de manera creciente un papel central en la promoción de las enseñanzas artísticas. Los ayuntamientos sin renunciar a su actividad de talleres han apostado por políticas más activas y comprometidas en este terreno: escuelas y conservatorios de música, centros de arte, etc. La ciudad de Sant Cugat en la región metropolitana de Barcelona promueve la formación artística como uno de sus ejes culturales básicos. En la misma línea el actual Plan Estratégico de cultura de la ciudad de Barcelona ha priorizado también este ámbito como uno de sus ejes prioritarios.

## DIVERSIDAD CULTURAL

En mayo de 1991 se reunieron en Francfort, bajo los auspicios del Consejo de Europa, representantes de distintos gobiernos municipales europeos para tratar las políticas municipales para la integración multicultural de Europa. En la declaración publicada al final de dicha reunión se constataba que los países europeos, como consecuencia de décadas de inmigración y emigración, se habían tornado sociedades multiculturales. Asimismo, en la medida en que los inmigrantes y las minorías étnicas resultantes se concentraban en las grandes ciudades, las políticas de tratamiento de la inmigración y de respeto del multiculturalismo constituían un componente esencial de las nuevas políticas municipales. Así pues, los gobiernos locales deberían trabajar para conseguir que el hecho migratorio no acabe fracturando la convivencia entre los ciudadanos. Deberían saber abordar la gestión de la diversidad también desde las políticas culturales, integradas necesariamente en una política global de ciudad. Como afirma Alain Touraine una meta importante para una política urbana es la de organizar la heterogeneidad.

Las políticas culturales locales en España inicialmente fueron pasivas al fenómeno de la inmigración. Las primeras respuestas locales eran reactivas y se concretaban en jornadas interculturales o en facilitar el acceso a los espacios públicos al colectivo inmigrante para organizar sus reuniones culturales. Este proceso fue especialmente importante en la dinamización cultural de los barrios. Pero será en la organización de festivales multiculturales donde la acción cultural adquiere centralidad en las políti-

cas de inmigración. De las múltiples iniciativas tienen especial interés Territorios Sevilla y Zaragoza Global. Posteriormente estas iniciativas han impregnado los eventos festivos y se han acogido de forma natural las manifestaciones culturales de los colectivos inmigrantes. Con la Agenda 21 de la cultura se da un salto cualitativo y la relación entre cultura y diversidad se configura como uno de los principios básicos. Un ejemplo de este nuevo enfoque es el proyecto EQUAL “Madrid entre Dos Orillas”<sup>43</sup> donde se están llevando a cabo un conjunto de estudios e iniciativas relacionadas con la actividad artística desarrollada por artistas de otras nacionalidades en la Comunidad de Madrid, con el objetivo de potenciar las culturas de origen como eje de nuevas oportunidades de convivencia, mutuo entendimiento, empleo y creación de pequeñas empresas.

Quizás el mayor reto al que se enfrentan los gobiernos locales sea el saber encontrar el equilibrio entre la diversidad y la construcción de una sociedad local con identidad que sepa aprovechar la capacidad innovadora que representa la sociedad plural y diversa que entre todos estamos construyendo.

## EL DESARROLLO CULTURAL

“Desde el campo de la cultura, afirmamos la imperiosa necesidad de elevar de manera sustantiva la contribución de las políticas culturales a la generación de condiciones de mayor integración social”. Este párrafo pertenece a la declaración de la VII Conferencia Iberoamericana de Cultura (Cochabamba, Bolivia, octubre 2003) y pone de relieve que ésta dimensión de la acción cultural centra la agenda de América Latina. De hecho en América Latina se desarrolla un concepto de implementar, de poner en marcha y de gestionar la política cultural que esta muy imbricado al concepto de desarrollo. La idea de desarrollo tiene tradicionalmente una acepción económica (la capacidad de generar riqueza en una sociedad) y progresivamente una vertiente social (la conjugación entre crecimiento económico y equidad social). En este contexto la misma Declaración resalta la importancia creciente del sector cultural como factor de desarrollo sostenible y generador de empleo. La concreción de

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

estas líneas en las políticas culturales de las ciudades de Bogotá y Buenos Aires ejemplifica la concreción local del concepto de desarrollo cultural.

En los últimos doce años, Bogotá ha sido reconocida internacionalmente por sus transformaciones tanto físicas como humanas. Se ha reforzado la dinámica cultural como parte fundamental del desarrollo humano integral y la calidad de vida de sus habitantes. “Bogotá ha encontrado en la cultura la mejor manera de construir convivencia y el mejor antídoto contra la solución violenta de los conflictos”. “Esta percepción de la cultura como eje estructurante de la vida social se expresa en los logros alcanzados en lo que respecta al mayor acatamiento de las normas básicas de convivencia, al mejoramiento de la seguridad y al orgullo que hoy sienten numerosas personas por su ciudad”. Estos textos pertenecen al documento Políticas Culturales Distritales (2004-2016) de la Alcaldía de Bogotá y reconoce el papel que ha jugado la cultura en la transformación de la ciudad. La administración actual del Alcalde Lucho Garzón viene implementando el Programa Cultura para la Inclusión Social. La pieza más significativa de este programa es el Sistema Distrital de Cultura que estructura la participación del territorio y el acceso a la cultura de la ciudad.

Buenos Aires en su Plan Estratégico de Cultura incorpora la dimensión social en las siguientes estrategias: acceso universal a los bienes culturales; polo de industrias y empresas culturales; descentralización de la cultura y promoción de la participación. Alguno de los programas que están desarrollando son: Fondo Cultura BA; incorporación de los vecinos a la reflexión de las problemáticas urbanas o el programa de gestión del patrimonio como recurso económico. Pero hay cuatro actividades que ejemplifican la cultura como expresión de una identidad social:

- Estudio Abierto. Es un festival multidisciplinario que tiene como protagonistas al arte, los artistas y los diversos barrios de la ciudad de Buenos Aires.
- Teatro itinerante. El objetivo del programa es profundizar la descentralización cultural utilizando el potencial de los centros y espacios culturales, y los clubes sociales y deportivos como lugares privilegiados para la integración de la cultura ciudadana.
- Expreso del arte. Se reacondicionaron dos vagones ferroviarios para exhibir, durante el fin de semana, funciones de teatro y películas y están ubicados en la Estación Parque Patricios.

- Protección de cafés, bares, billares y confiterías. Rescatar y proteger lugares que pertenecen a la memoria colectiva con ayudas, realización de actividades culturales y acciones de difusión y marketing.

La implementación del concepto de desarrollo cultural en Europa, sin negar todas las otras vertientes, ha priorizado la explotación del potencial de ocupación del sector cultural. Los efectos positivos sobre el empleo de las industrias culturales y las actividades artísticas y culturales se han utilizado de manera creciente en Europa para justificar la inversión pública y el proteccionismo audiovisual. Un estudio reciente de la Unión Europea establece que el sector cultural emplea 7,2 millones de personas<sup>44</sup>. Es una definición amplia del sector y corresponde a lo que se conoce como el sector “TIMES” (abreviatura de telecomunicación, internet, multimedia, comercio electrónico y software). Estas cifras dan plena normalidad al escenario anticipado en los años noventa en el estudio de Jacques Delors donde este sector figuraba como potencial de nuevos yacimientos de empleo. Es un sector caracterizado por un número importante de emprendedores individuales y pequeñas sociedades, con protagonismo creciente de los productores de contenidos y una previsión de crecimiento de 9,6 millones de nuevos empleos en los próximos diez años. En España el Anuario Estadístico del Ministerio de Cultura informaba que el sector de la cultura, en este caso restringido, empleaba en el 2004 a medio millón de personas. Ello supone un 2,8% sobre el empleo total y con un crecimiento del 20% desde el año 2000.

En las políticas locales esta identificación del sector cultural como generador neto de ocupación laboral ha sido el argumento para su reconocimiento como un sector económico normal y potencial. Las áreas de promoción económica local han empezado a ser activas en la generación de iniciativas relacionadas con el sector cultural y de ocio de los entornos locales. Cultur@civitas es un estudio promovido por la Federación Española de Municipios enmarcado en la iniciativa comunitaria EQUAL que promueve el autoempleo, fundamentalmente de mujeres, en el sector cultural. Se ha superado una etapa en la que sólo el patrimonio cultural y el turismo cultural eran potenciales generadores de ocupación. Hoy en día las industrias creativas también están en la agenda local de la promoción económica y la ocupación.

44 Estudio accesible en: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2001/jul/summary.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2001/jul/summary.pdf)



# CAP4

## BIBLIOGRAFÍA



- **Ballé, C. ; Poulot D.** (2004). *Musées en Europe. Une mutation inachevée.* Paris : 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/lilibreblanc.htm>
- **Bonet, L.** (2004). “El turismo cultural”. En 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 la economia de la cultura a Catalunya”. Nota d'Economia (núm. 76-77, pág. 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/Península.
- **Faure, A.; Négrier, E.** (dir.) (2001). *La politique culturelle des agglomérations.* Paris : La documentation Française.
- **Donnat, O.; Tolila, P.** (dir.) (2003). *Le(s) public(s) de la culture. Politiques publiques et équipements culturels.* Paris : 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 Canciani, N.** (coord.). *Iberoamérica 2002. Diagnóstico y propuestas para el desarrollo cultural.* Madrid: OEI/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/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. ( febrero de 2004). [http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Macro Eventos/ LHerrero.pdf](http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Macro%20Eventos/LHerrero.pdf)
- **INITS S.A; Comedia Consultancy** (1993). *Dimensió i estructura del sector cultural a Barcelona.* Barcelona/Londres: Ajuntament de Barcelona.
- **Institut de Cultura de Barcelona** (2003). *Barcelona una cultura en moviment 1996-2002.* Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona/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-9D11A3AD80BF54D6/0/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&\\_gldContexto=2](http://www.bcn2000.es/es/9_lista_descargas/descargas.aspx?idioma=Es&_gldContexto=2)
- **Lextrait, F.** (2000) *Une nouvelle époque de l'action culturelle. Rapport à Michel Duffour*. Paris : La documentation Française.
- **López de Aguilera, 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)". En: Diversos autores. *Centros Cívicos y Servicios de Proximidad* (pág. 59-66). Vitoria-Gasteiz :Xabide.
- **Manito, F.** (1995). "El nou escenari de la gestió cultural municipal: models, recursos i oferta". En: *Interacció'94. Universitat d'Estiu de Política i Gestió Cultural* (pág. 58-61). Barcelona: Diputació de Barcelona.
- **Manito, F.** (1999). "Informe. La cultura en la ciudad metropolitana". *Barcelona Metròpolis Mediterrània* (núm. 47, pág. 13-18)
- **Manito, F.** (coord.) (2000). "Cuaderno central. Cultura y espacio metropolitano". *Barcelona Metròpolis Mediterrània* (núm. 52, pág. 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 presentado en el marco de Interacció 2002 (Barcelona, 9-11 octubre 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.) (2007). *La planificación estratégica de la cultura*



- en España. Madrid: Fundación Autor (en prensa).
- **Martinell, A.** (2001). *Las relaciones entre las políticas culturales y las políticas educativas: una reflexión entre la necesidad y la dificultad*. Ponencia presentada a las Jornadas sobre Políticas Culturales y Educación organizadas por la Cátedra 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". En: Diversos autores. *Centros Cívicos y Servicios de Proximidad* (pág. 27-46). Vitoria-Gasteiz: Xabide.
  - **OCDE** (2005). *La culture et le développement local*. Paris : Editions OCDE.
  - **Organización Mundial del Turismo y 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". En: Diversos autores. *Cultura, desarrollo y territorio* (pág. 105-120). Vitoria-Gasteiz : Xabide.
  - **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". En: *Interacció'04 hacia una Agenda 21 de la cultura* (pág. 187-209) Barcelona: Diputació de Barcelona.
- 
- **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*. Paris : La documentation Française
  - **Porto, M.** (ed.) (2005). *Investimento privado e desenvolvimento: balanço e desafios*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Rio: (X) Brasil.
  - **Pose, H.; Fraguera, R.** (coords.) (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*. Helsinki: Eurocult.
- **Scarbonchi, M.** (dir.) (1999). *Un Réseau de villes pour un monde de citoyens. Synthèse des travaux des commissions permanentes*. Paris: 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, junio-setiembre 2003) <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric04a06.htm>
- **Touraine, A.** (2005). *Un Nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Barcelona: Paidós.



