

MÉS ENLLÀ DE LA PERCEPCIÓ D'ELEFANT BLANC¹

ANÀLISI DELS ASPECTES RELACIONATS AMB LA MILLORA DE LA
IMATGE I LES REPERCUSSIONS DELS EQUIPAMENTS CULTURALS

DANIEL PAÜL I AGUSTÍ
UNIVERSITAT DE LLEIDA

Recepció: 15 setembre 2015; acceptació: 1 desembre 2015

R E S U M

LA INCLUSIÓ D'UN EQUIPAMENT CULTURAL DINS DE LA CATEGORIA D'ELEFANT BLANC NO TÉ PERQUÈ SER INAMOVIBLE. UN EQUIPAMENT QUE INICIALMENT GENERI UN VOLUM IMPORTANT DE CRÍTIQUES POT, AMB EL PAS DELS ANYS, TRANSFORMAR-SE EN UN ESPAI FONAMENTAL DEL PAISATGE CULTURAL D'UNA CIUTAT. EN TERMES GENERALS AQUEST CANVI D'IMATGE ÉS POSSIBLE SI LA GESTIÓ DEL CENTRE S'ACOMPANYA D'UNA APOSTA DECIDIDA PER L'OBERTURA DE L'EQUIPAMENT CAP A LA CIUTADANIA, UN NOU ENFOCAMENT DE LA PROGRAMACIÓ, AIXÍ COM CERTA APROPIACIÓ DELS SEUS ESPAIS PER PART DELS VEÏNS. AUGMENTAR ELS VISITANTS SEMBLA SER L'ELEMENT CLAU PER ASSOCIAR EL NOU EQUIPAMENT A UN ESPAI D'ÈXIT. EL TEXT REFLEXIONA A PARTIR D'ALGUNS EXEMPLES CONCRETS DE DIVERSOS PAÏSOS SOBRE ELS LÍMITS D'AQUESTA VALORACIÓ. ES REMARCA ESPECIALMENT QUE ES TENDEIXI A PRIORITZAR ELS ASPECTES QUANTITATIUS I DEIXAR DE BANDA QUALSEVOL ANÀLISI QUALITATIU DE LES REPERCUSSIONS CREADES EN I PELS VISITANTS.

PARAULES CLAU:

MUSEUS, VISITANTS, TURISME, TRANSFORMACIÓ URBANA, IMATGE.

ELS NOUS EQUIPAMENTS CULTURALS

La proliferació del nombre d'equipaments culturals existents ha estat una contant dels darrers anys. A mode d'exemple, segons les dades de l'*Eu-*

ropean Group on Museum Statistics, a Espanya el nombre de museus hauria passat de 1.125 l'any 2000 a 1.464 l'any 2012 (+30%). Ara bé, en molts casos, aquests equipaments no obeïen a necessitats únicament culturals, sinó que es justificaven dins

¹ El present article s'integra dins del projecte finançat pel Plan Nacional de I+D+i «Competitividad e innovación en el desarrollo territorial: definiendo las bases de un nuevo modelo socio-económico para una España post-crisis» (CSO2012-39373-C04-02). També ha estat possible gràcies al finançament del Grup de Recerca Consolidat «Territori i Societat» de la Generalitat de Catalunya (2014 SGR 973).

d'operacions més amples (renovació urbana, promoció turística, canvi d'imatge de la ciutat, etc.). Una situació que podia implicar una sobredimensió del centre, problemes de funcionament o que no s'assolissin les repercussions desitjades, el que tendia a assimilar alguns d'aquests equipaments a *elefants blanc*.

Aquest fet pren una rellevància especial si som conscients de l'evolució que les funcions dels equipaments culturals han experimentat en els darrers anys. S'ha passat d'uns equipaments pensats bàsicament com a aparadors de les diferents arts, a espais dedicats a tasques molt més àmplies com poden ser les funcions d'estudi, de difusió i de creació de continguts (Landry, 2006). La situació genera noves repercussions, per exemple, a nivell turístic, d'imatge o de revitalització urbana, que han generat un intens debat entorn als pros i contres del paper dels equipaments culturals en la projecció internacional de les ciutats i com interrelacionar aquest aspecte amb les necessitats dels seus habitants (Turok, 2009; Vicari Haddock, 2010). Els equipaments culturals s'han transformat en un element de primer ordre de les diferents polítiques urbanes (De Graaff *et al.* 2009; Sánchez, Rius Ulldemolins & Zarlenga, 2012). En aquest context han estat molts els governs que han apostat per la creació o modernització d'equipaments culturals, la qual cosa ha alterat el panorama tradicional. Aquest procés no ha estat fruit d'un debat profund sobre les fortaleses i les debilitats que les noves funcions podien generar, el que s'ha traduït en certa pèrdua dels eventuais beneficis derivats d'algunes de les activitats (Evans & Foord 2008).

Des dels anys setanta s'ha analitzat les potencialitats dels equipaments culturals (Bianchini & Parkinson 1993), un procés que es va intensificar durant els vuitanta i especialment els noranta, quan es començà a analitzar el rol de les activitats culturals com a motor de la transformació dels centres històrics de les ciutats europees (García 2004; Ponzini 2009; Del Barrio & Herrero, 2014). D'aquesta època sobresurten projectes com ara el Gran Louvre a París o la creació del museu Guggenheim de Bilbao. L'èxit d'aquests i altres projectes van suposar un salt important per a la inclusió de les activitats

culturals en diferents camps i, en conseqüència, de les expectatives que els centres creaven (Monclús & Guàrdia 2006). Els equipaments culturals entraren així en una lògica gairebé comercial de seducció. Es transformen en un element fonamental per definir la ciutat, per incorporar-se en la competició mundial per atraure inversions, visitants o població i fins i tot, per al sentiment d'orgull dels seus ciutadans (Zukin 1995). No obstant això, aquests nous paper fan que les intervencions aspirin a ser cada vegada més ambiciosos i necessitin d'inversions majors (Castello 2010). La ciutadania ha pres consciència d'aquestes potencialitats, utilitzades tot sovint com a elements justificatius de les fortes inversions realitzades als diversos equipaments, i aspira a aquests retorns. La pressió sobre els diversos centres culturals s'amplifica per aquest fet. Les expectatives creixen, així com les possibilitats de no satisfer-les i atirar diverses crítiques que poden condicionar el centre i associar-lo a un elefant blanc.

El context actual social i polític-econòmic de crisi econòmica internacional ha incidit en aquest aspecte. Ha comportat una escassa atenció cap als aspectes de caràcter més social i ha focalitzat l'avaluació dels resultats dels equipaments culturals en els aspectes econòmics (Carrasco Arroyo, 2011, 55). Al mateix temps, la singularitat dels equipaments culturals ha dificultat les comparacions (Rausell Köster, Marco Serrano & Montagut Marqués, 2012, 234). Aquests dos elements, més una certa obsessió per les xifres, ha portat alguns gestors d'equipaments culturals a prioritzar el «mesurar per mesurar» (Evans, 2005, 959), tot obtenint valors numèrics puntuals i singulars, difícilment contextualitzables i aplicables a la gestió futura dels diversos equipaments.

Davant d'aquesta situació els estudis recents aposten per prioritzar els estudis comparatius de caire més qualitatiu, generalment centrats en tres grans àrees (Stylianou-Lambert *et al.* 2014; Ambrosino & Guillon 2013; Barbieri; Partal & Merino, 2011): programació desenvolupada, projecció de l'equipament cap a la societat i efectes immaterials generats. El present article analitzarà quin paper han tingut aquests tres aspectes en els canvis d'imatge d'un seguit d'equipaments culturals em-

blemàtics per a diverses ciutats. Sobre la base d'un treball més ampli d'anàlisi d'uns 150 centres culturals de les àrees metropolitanes de Barcelona, Brussel·les, París i Santiago de Xile (Paül, 2015 i 2014), s'ha focalitzat la recerca en set equipaments que tingueren unes etapes inicials on la ciutadania, les associacions, els partits polítics o fins i tot la pròpia administració impulsora es qüestionaren la viabilitat del projecte engegat. No obstant, amb el pas dels anys, aquests mateixos equipaments culturals han anat tendint a un canvi d'imatge que els ha convertit en centres de referència dels seus respectius àmbits.

METODOLOGIA

L'estudi s'ha realitzat tot seguint la proposta metodològica d'estudi comparatiu de les polítiques urbanes de Kantor i Savitch (2005: 144). Es parteix de l'anàlisi de la literatura existent, de les visites sobre el terreny i d'entrevistes amb líders d'opinió de les diverses ciutats per tal d'obtenir una visió àmplia de la problemàtica. Posteriorment, es focalitza l'estudi en aquelles temàtiques i aspectes que han sobresortit de la recerca anterior, tot recopilant informació quantitativa i qualitativa de les diverses variables identificades, ja sigui a través d'entrevistes amb responsables dels diversos centres, de publicacions acadèmiques o d'altres fonts disponibles (premsa, material editat, estudis puntuals, etc.). A partir d'aquesta informació s'ha elaborat un llistat amb els temes que generalment havien estat motiu de crítica, així com amb els aspectes que més es destaquen posteriorment.

Concretament pels set centres analitzats s'ha realitzat un buidat de les publicacions acadèmiques que hi feien referències, s'han fet entrevistes amb diversos responsables d'aquests equipaments (en la majoria de casos amb dues persones), s'ha recopilat material editat pels diversos centres (programes, memòries d'activitat, informes, etc.) i s'ha buidat la informació apareguda a la premsa. Aquesta doble aproximació permetia disposar del coneixement acadèmic, tot i que sovint escàs donada la joventut de la majoria d'equipaments, i molt especialment del coneixement més vivencial relacionat amb l'experiència de la gestió i l'ús.

Els set casos d'estudi analitzats responen a exemples voluntàriament diversos, tant per origen, localització, temàtica i ambició. Mostren, per tant, les possibles repercussions en un context ampli. Concretament els equipaments culturals analitzats han estat els següents:

- Edifici Fòrum (Museu de Ciències Naturals - Museu Blau) (Barcelona): Edifici de 22.000 m², 9.000 m² del qual dedicats a museu. Construït l'any 2004 per acollir les activitats del Fòrum Universal de les Cultures. Disposa d'una planta subterrània ocupada per un auditori i d'una planta superior que mai va tenir usos definits. A partir de l'any 2007 aquest espai l'ocupà una exposició permanent sobre la ciutat de Barcelona, sense gaire èxit. L'any 2011 l'edifici es va transformar en la nova seu del Museu de Ciències Naturals.
- Le CentQuatre (París). Complex de 40.000 m² situats a la zona nord de París, ocupats fins l'any 1997 pels serveis funeraris de la ciutat. El centre fou renovat per acollir funcions de centre cultural i de creació. Inaugurat l'any 2008, el centre experimentà una crisi econòmica, artística, de públics i de continguts que portaren a replantejar el funcionament del centre i l'elecció d'un nou equip directiu l'any 2010.
- *Musée d'art contemporain du Val de Marne* - MAC/VAL (Vitry-sur-Seina, rodalia de París). Museu de 13.000 m² inaugurat l'any 2005 per mostrar les col·leccions del fons d'art departamental. Fou el primer museu dedicat a l'art francès des dels anys 50 instal·lat a la perifèria parisenca. Els seus inicis foren difícils per l'ambició dels objectius plantejats, per problemes de comunicació i d'accessibilitat. No obstant, amb el pas dels anys, ha aconseguit consolidar-se com un centre important del panorama parisenca.
- *Musée du Louvre-Lens* (Lens). Promocionat com la primera seu fora de París del museu del Louvre fou inaugurat l'any 2012

i ocupa uns 25.000 m². La decisió de situar el museu en una antiga ciutat minera, allunyada dels centres culturals tradicionals i sense cap gran equipament cultural va causar certa polèmica, tot i que a mesura que el museu es concretava les crítiques disminuïen d'intensitat.

- *Musée Magritte Museum* (Brussel·les). Museu inaugurat l'any 2009 dedicat exclusivament al pintor surrealista. Disposa d'una superfície pròpia de 2.500 m², per bé que diversos serveis s'allotgen a altres museus del Museu reial de Belles Arts de Bèlgica. Es localitza al centre de Brussel·les, on ocupa els locals antigament dedicats al museu d'art modern, actualment tancat. Aquesta substitució, així com el fet de separar una part de les col·leccions del Museu reial de Belles Arts per crear un nou museu generà una polèmica especialment viva en el moment de la inauguració del nou equipament.
- Le BRASS (Forest, aglomeració de Brussel·les). Centre cultural del municipi de Forest, ocupa uns 3.000 m² d'una antiga central elèctrica construïda el 1900 i situada en una àrea perifèrica del municipi, envoltat per les línies del ferrocarril. El centre cultural fou inaugurat l'any 2008. L'any 2009 començaren a aparèixer divergències entre els administradors del centre i el govern municipal que portaren al cessament del director el 2010. A partir de 2013 el centre començà una nova etapa que està obtenint millor reconeixement per part del veïnat.
- *Centro Cultural Gabriela Mistral* (GAM) (Santiago de Xile). Gran centre cultural de referència a nivell xilè, amb 24.500 m², disposa d'una biblioteca, sala de teatre, espai expositiu i diversos locals d'assaig. La seva primera etapa fou inaugurada l'any 2010. Situat al centre de l'aglomeració de Santiago de Xile ocupa un espai amb una forta

càrrega simbòlica ja que recupera un antic edifici construït com a centre cultural pel govern d'Allende i ocupat posteriorment com a seu de la dictadura militar. L'ambició de l'actuació plantejada generà cert escepticisme en quan a les possibilitats reals de complir els objectius. El bon desenvolupament de la programació superà aquestes crítiques i ha contribuït al reconeixement del centre. L'any 2015 s'inicià la construcció de la segona fase del centre.

Els diferents equipaments culturals analitzats tenen en comú el fet de tractar-se d'actuacions plantejades amb un volum de recursos econòmics, mediàtics i de personal importants, situar-se en edificis emblemàtics i tenir voluntat de difondre i transformar la localitat. Es tracta, per tant, d'actuacions ambicioses el desenvolupament de les quals, no obstant, no ha seguit el guió previst ja que han estat objecte de diverses crítiques. Aquest fet comportà que alguns col·lectius les consideressin inicialment com elefants blancs. Ara bé, un canvi en la gestió i priorització de l'activitat dels equipaments ha fet que, com analitzarem a continuació, hagin abandonat progressivament aquesta etiqueta i s'hagin incorporat plenament al teixit cultural de les respectives àrees.

CRÍTQUES I SUPERACIÓ DE L'ETIQUETA DE «ELEFANT BLANC»

Les crítiques a un equipament cultural tendeixen a ser evidents coincidint amb la seva inauguració. Un moment especialment delicat ja que qualsevol crítica pot suposar un llast per la imatge futura de la institució. Com molt bé resumia Felipe Álvarez en referència al Centro GAM, els primers mesos de funcionament és quan es constata si un centre és «¿Elefant blanc o centro d'excel·lència?». ² Aquesta situació tendeixen a ser més fàcils de combatre un cop inaugurat el centre gràcies a la programació i la gestió de l'espai. No obstant, els primers mesos

² <<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2010/06/17/centro-cultural-gabriela-mistral-%C2%BFefefante-blanco-o-centro-de-excelencia/>> (Article del 17/06/2010, consultat el 29/07/2015).

resulten un moment clau ja que en cas que el centre no aconsegueixi ser suficientment atractiu i assolir les expectatives marcades la imatge de la institució se'n pot veure llargament afectada. Per aquest motiu hem considerat adient focalitzar l'anàlisi en el moment de la inauguració de l'equipament.

Les diverses institucions analitzades tendeixen a individualitzar les solucions aplicades en funció de les crítiques existents. Hem de senyalar, no obstant, que cada equipament presentava les seves pròpies peculiaritats, pel qual només recopilem aquelles respostes que han aparegut de forma més habitual. A més, som conscients que la transformació de la imatge d'un equipament no serà mai unànime. Sempre poden existir grups que mantinguin la seva percepció anterior. A mode d'exemple podem citar dues notícies referides al Louvre-Lens, publicades per la versió *online* de la revista *le Point* amb només dos dies de diferència. En la primera s'afirma que «aquesta antena a Lens del museu és un èxit total»³ mentre que en la segona, quan es parla de les relacions que els habitants de la ciutat tenen amb el nou museu es fa una «constatació més aviat amarga».⁴ Som conscients de la diversitat d'opinions existint en referència a qualsevol intervenció ambiciosa. Per aquest motiu, malgrat certa generalització en el text, hem de tenir sempre present que els canvis en les visions dels equipaments culturals no són unànimes i que sempre poden persistir certes visions crítiques.

Tot seguit es presentaran les principals crítiques realitzades als equipaments estudiats al llarg dels seus primers mesos, així com les respostes que hi han donat les diverses institucions. Per fer-ho partirem d'una sèrie de parelles d'elements antònims que hem agrupat en dos grans apartats. Un primer referent al disseny institucional del projecte cultu-

ral, on analitzarem bàsicament els aspectes relacionats amb la vessant econòmica. I un segon apartat enfocat al dinamisme territorial que generen els equipaments.

ASPECTES RELACIONATS AMB EL DISSENY INSTITUCIONAL DEL PROJECTE

CRÍTICA AL COST DE L'EQUIPAMENT VS. VOLUM DE VISITANTS

La principal crítica identificada en el conjunt dels equipaments ha estat el cost de la seva construcció. En tots els centres analitzats, amb l'excepció del MAC/VAL, el pressupost ha estat motiu de queixes significatives, molt especialment quan el pressupost original experimentava desviacions rellevants. A mode d'exemple, l'edifici Fòrum, que havia de costar 48 milions d'euros, n'hauria costat 134,⁵ als quals caldria afegir quatre més per l'adaptació de l'espai al seu primer us expositiu⁶ i tretze més derivats del trasllat del Museu de Ciències Naturals.⁷ La majoria de les crítiques relacionades amb aquest aspecte procedeixen dels diversos grups polítics, generalment de l'oposició a l'administració que finança el gruix de la inversió.

Una situació similar s'observa quan una part de l'equipament resta sense ús. Tot sovint aquesta crítica derivada de la funcionalitat no se centra en la manca d'ús definit, sinó en el cost d'aquell espai. Un exemple en són les reserves del Louvre-Lens: «estem sorpresos que un museu sense col·lecció permanent tingui reserves (...) aquestes reserves estan en bona mesura buides, o ornades amb quadres mediocres que ni les reserves del Louvre voldrien».⁸

En aquests casos la principal aposta dels centres per contrarestar les crítiques al cost és promocionar

³ <http://www.lepoint.fr/dossiers/arts/le-louvre-se-lens/pourquoi-il-faut-se-precipiter-au-louvre-lens-03-12-2012-1538012_1013.php> (Article del 03/12/2012, consultat el 29/07/2015).

⁴ <http://www.lepoint.fr/culture/au-seuil-du-louvre-lens-05-12-2012-1539673_3.php> (Article del 05/12/2012, consultat el 29/07/2015).

⁵ <<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/11/03/barcelona/1257253507.html>> (Article del 04/11/2009, consultat el 29/07/2015).

⁶ <<http://www.ccma.cat/324/lajuntament-de-barcelona-convertira-a-partir-del-marc-ledifici-forum-en-espai-dexposicions/noticia/155813/>> (Article del 05/12/2012, consultat el 08/11/2006).

⁷ <<http://www.elpuntavui.cat/article/-/5-societat/389164-injeccio-vital-al-forum.html?tmpl=component&print=1&page=>>> (Article del 28/03/2011, consultat el 29/07/2015).

⁸ <<http://www.latribunedelart.com/l-ouverture-du-louvre-lens>> (Article del 04/12/2012, consultat el 29/07/2015).

el seu volum de visitants. Bona mostra d'aquest fet és el titular i subtítol de la notícia de la inauguració del Museu de Ciències Naturals «El nou Museu de Ciències Naturals rep 6.300 visitants en el seu primer dia. El projecte ha costat 12 milions d'euros i al centre hi haurà una mostra permanent amb més de 4.500 peces»⁹ o les notícies relacionades amb el primer aniversari del Louvre-Lens on es destacaven els 900.000 visitants rebuts.¹⁰ Aquest darrer cas és especialment rellevant de la importància que es dona als visitants. Per tal d'assolir el volum de visitants previst el govern regional, impulsor del projecte, va decidir que l'exposició permanent del centre fos gratuïta. La gratuïtat és per tant una decisió política, que té un cost d'entorn a 1 milió d'euros anuals, però que és defensat com «un element de democratització cultural situat a l'origen mateix del Louvre-Lens».¹¹ Novament, per tant, la justificació de l'equipament cultural es basa de forma preferent en un volum important de visitants.

Aquest discurs associant el cost del museu al volum de visitants és també bastant habitual entre els responsables dels diversos centres. Ara bé, hem de matisar que la difusió del nombre de visitants és purament quantitativa. No es valora cap altra dada més enllà del volum. Una dada que, per si mateixa, tampoc és comparable amb altres valors. Seguint amb l'exemple anterior podem considerar 6.300 visitants una xifra elevada o baixa? En comparació amb que? En línies generals es tendeix a assumir una relació automàtica entre visitants i beneficis: com més visitants tingui un museu, més beneficis generarà i per tant, la inversió inicial quedarà justificada. Qualsevol matís relacionat amb la tipologia del públic, la procedència o la durada de la seva visita queda amagat sota la xifra total. La xifra inicial de visitants tendeix a ser acceptada com

un bon indicador de la utilitat de l'equipament per una part àmplia de la població i dels mitjans de comunicació per a qui la inversió quedaria justificada per aquest volum de visitants.

CRÍTICA COST FUNCIONAMENT VS. CANVIS EN LA DIRECCIÓ

Les justificacions anteriors, igual que les crítiques al cost de construcció, acostumen a ser especialment utilitzades en els primers mesos de funcionament dels equipaments. Ara bé, es pot donar el cas que les crítiques relacionades amb els costos de construcció derivin cap a polèmiques relatives al seu cost de funcionament. En aquest cas les crítiques acostumen a unir segments més amplis de la població i poden generar un descontentament important amb el centre cultural. A mode d'exemple podem apuntar el dèficit que s'hauria generat en el primer any del CentQuatre¹² o els problemes de control pressupostari denunciats en el cas de le BRASS. Es significatiu que en tots dos equipaments la solució fos un canvi profund en els directius de l'equipament. A aquests canvis s'hi haurien d'afegir altres modificacions puntuals en l'organigrama directiu d'equipaments com el MAC/VAL, que va substituir el responsable de comunicació pocs mesos després de la inauguració.

El cessament del director de le BRASS i la no renovació del director del CentQuatre es van justificar, entre altres motius, per l'elevat cost de funcionament del centre en relació amb el volum de visitants. A le BRASS s'assenyalava que «no es podia seguir amb una gestió jutjada caòtica (...) es recriminava especialment la manca de visió i una comunicació escassa de les activitats que tenien lloc (...) en un imposant edifici renovat amb grans costos».¹³ Al CentQuatre s'apuntava que «no

⁹ <<http://www.elperiodico.cat/ca/noticias/societat/nou-museu-ciencies-naturals-rep-6300-visitants-seu-primer-dia-954699>> (Article del 27/03/2011, consultat el 29/07/2015).

¹⁰ <<http://www.rfi.fr/france/20131204-louvre-lens-anniversaire-Xavier-Dectot-indispensable/>> (Article del 04/12/2013, consultat el 29/07/2015).

¹¹ <<http://www.lavoixdunord.fr/region/louvre-lens-la-gratuite-de-la-galerie-du-temps-est-elle-ia35b54051n2468382>> (Article del 01/11/2014, consultat el 29/07/2015).

¹² <http://www.liberation.fr/culture/2010/04/23/au-centquatre-parisien-les-polemiques-font-le-spectacle_622531> (Article del 23/04/2010, consultat el 29/07/2015).

¹³ <<http://www.lalibre.be/regions/bruxelles/forest-la-culture-est-sans-directeur-51b8c87be4b0de6db9be993c>> (Article del 24/11/2010, consultat el 29/07/2015).

es reben gaires visitants, tot donant la impressió d'un gegantesc edifici buit (...) el fracàs es difós de seguida per la premsa i a gran escala tot constituint una imatge molt negativa» (Henquet 2011). Altres equipaments han experimentat crítiques similars, però bé que finalment la situació econòmica fou reconduïda. És el cas del Louvre-Lens on «quan l'any 2012 es va evocar el sostre de 17 M€/any, el malestar va ser manifest. Amb [unes despeses] de 15'5 M€ pel 2013 cal parlar d'un pressupost controlat».¹⁴

Sembla clar, per tant, que un pas important per a la renovació de la imatge d'un determinat equipament pot ser el canvi de les persones dirigents. Aquest aspecte, la importància de les iniciatives individuals, és fonamental per al redreçament d'alguns centres. Ara bé, el canvi dels responsables acostuma a portar també associat el compromís del nou director d'arribar a un públic més ampli. A mode d'exemple podem citar un il·lustratiu article del diari *Le Monde* «Com Gonçalvès [nom del nou director] ha salvat el CentQuatre». En ell es considera que el principal triomf del nou director ha estat que «tots els dies, a la nau central, hi ha entre 300 i 500 persones».¹⁵ Un cas similar és el del MAC/VAL on després dels canvis se celebra que «més que mai, el museu és un lloc de vida que afavoreix la convivència (...) que té com a prioritat apropar l'art contemporani al màxim de gent possible».¹⁶ La unió del canvi en els dirigents i el pes que la nova direcció dóna als visitants ens remet a la importància d'aquest aspecte, tot i que novament hem d'apuntar els mateixos matisos plantejats en l'apartat anterior.

ASPECTES RELACIONATS AMB EL DINAMISME TERRITORIAL

CRÍTICA A L'AMBICIÓ DEL PROJECTE VS. TURISME

Un tercer element de crítica als elefants blancs acostuma a ser més transversal i focalitzar-se en posar en dubte la pròpia necessitat de l'equipament. Malgrat que les actuacions de caràcter cultural acostumen a veure's com positives i aixecar poques crítiques, en alguns casos la pròpia gestió de la construcció de l'equipament pot generar polèmiques rellevants, generalment inesperades pels seus responsables: «Un anunci fet per Michel Draguet en el moment de la seva arribada al capdavant dels Museus reials de Belles Arts el juny de 2005 va inflamar tot l'entorn museístic: la creació del *Musée Magritte* a la plaça Reial».¹⁷

Aquestes crítiques acostumen a ser més evidents quan els projectes es mostren especialment ambiciosos i desconnectats de la realitat de la zona on s'implanta: «amb el Louvre Lens estem davant una nova configuració: una temptativa de crear una ciutat cultural en un desert socio-econòmic... i cultural. L'equació és simple: on no hi havia res, hi haurà de tot».¹⁸ Altres exemples d'aquesta ambició serien «Le 104 volia ser el vaixell almirall de la cultura parisenca (...) En un any ha naufragat»¹⁹ o respecte al GAM «s'ha assenyalat que el projecte va néixer mort, ja que la factibilitat s'ha vist condicionada en planificar-se preliminarment la renovació arquitectònica de l'edifici per sobre de les necessitats i requeriments que precisa un centre cultural».²⁰ Les crítiques als diversos projectes són especialment visibles quan l'equipament s'inaugura

¹⁴ <<http://www.lavoixdunord.fr/region/budget-du-louvre-lens-apres-une-annee-pleine-les-ia35b0n1749618>> (Article del 04/12/2013, consultat el 29/07/2015).

¹⁵ <http://www.lemonde.fr/culture/article/2013/08/25/l-homme-qui-a-mis-le-centquatre-sur-la-carte_3466145_3246.html#uZxmr3Hk4FDg50hS.99> (Article del 28/01/2014, consultat el 29/07/2015).

¹⁶ <http://next.liberation.fr/arts/2010/10/22/le-macval-cinq-ans-deja_688417> (Article del 22/10/2010, consultat el 29/07/2015).

¹⁷ <<http://www.louvrepourtout.fr/Le-nouveau-Musee-Magritte-ou-le,236.html>> (Article del 19/05/2009, consultat el 29/07/2015).

¹⁸ <<http://www.article11.info/?Louvre-Lens-kit-pour-dubitatifs>> (Article del 04/12/2012, consultat el 29/07/2015).

¹⁹ <<http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2010/05/31/97001-20100531FILWWW00438-paris-le-104-est-un-echec-ump.php>> (Article del 31/05/2010, consultat el 29/07/2015).

²⁰ <<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2010/06/17/centro-cultural-gabriela-mistral-%C2%BElefante-blanco-o-centro-de-excelencia/>> (Article del 17/06/2010, consultat el 29/07/2015).

ra sense finalitzar. Aquest fou el cas per exemple de l'edifici Fòrum, inaugurat sense contingut definit, del Centre Cultural le Brass, pendent de la finalització de les obres o del GAM, on hi havia pendent l'execució d'una segona fase que havia de doblar l'espai del centre.

Per fer front a aquestes crítiques un dels principals arguments que utilitzen els diversos equipaments són les seves repercussions a nivell turístic. A mode d'exemple, el Louvre-Lens destaca en la seva comunicació que «un 86% dels visitants no haurien anat a Lens sense el Louvre»²¹ fet que porta alguns a apuntar que «el cofre ha d'estar a l'altura del públic esperat, especialment d'aquells japonesos desitjats vistos com el sant graal turístic suprem».²² En els altres centres la situació és similar «el *Musée Magritte* és una veritable història d'èxit. Més de 300.000 turistes estrangers l'han visitat des de la seva inauguració».²³ Les relacions també són evidents en altres centres, com el GAM, que ha instal·lat una oficina de turisme per «la necessitat davant la gran quantitat de consultes rebudes diàriament».²⁴

El discurs oficial tendeix a considerar que la simple arribada de turistes suposa un benefici efectiu per la ciutat. No obstant, aquesta relació no té perquè produir-se automàticament. Com apunten alguns autors, «el Louvre-Lens per raons que depenen del dispositiu organitzatiu, comunicacional i cultural, podria reeixir, potser no a provocar un desenvolupament econòmic i urbà, però sí a salvar les aparences d'èxit popular gràcies a la seva freqüentació» (Grelet & Vivant 2015). Una situació, la de l'ús del turisme com a element de justificació d'un canvi positiu de la ciutat, que mereixeria una discussió més extensa que ens allunyaria de l'objectiu del text però que podem resumir amb una reflexió: «Si el *Musée Magritte* segueix tenint èxit,

serà gràcies al turisme. La pregunta llavors és: per a què serveix un museu? Per atreure turistes sobretot? Això és la mercantilització».²⁵ El turisme és utilitzat en la comunicació dels equipaments i constatem com, efectivament, ajuda a justificar, almenys de cara als líders polítics i a la premsa, un triomfalisme que s'associa sense matisos al suposat èxit de l'equipament.

DESCONTENTAMENT CIUTADÀ VS. BENEFICIS PER L'ÀREA

El darrer dels aspectes ressaltat pels diversos equipaments és el rol del descontentament ciutadà. En aquest punt, a diferència dels anteriors, no acostumen a existir unes crítiques estructurades procedents d'un determinat col·lectiu (polítics, periodistes, artistes, etc.). Més aviat es tracta de la plasmació d'un cert descontentament, tot sovint derivat del desconeixement per part de segments amplis de la població de la realitat del centre. Una situació que porta els veïns a prescindir de l'espai ocupat el centre cultural en el seu imaginari col·lectiu.

La majoria de centres analitzats han hagut de fer front a aquest aspecte ens els primers moments de funcionament. Les crítiques acostumen a fonamentar-se en el contrast entre les expectatives inicials i la realitat de la programació. La crítica més habitual és considerar les activitats dels centre com elitistes i allunyades dels interessos del conjunt de la població. Aquest és el cas, per exemple, de la programació inicial de el BRASS i el *Musée Magritte*, però molt especialment del Louvre-Lens, on es debaté sobre si calia exposar al museu obres d'art universal o bé obres relacionades amb el territori i la seva tradició minera. L'opció d'apostar per l'art universal va portar alguns a plantejar si el nou museu «feia perenne una certa memòria

²¹ <<http://france3-regions.francetvinfo.fr/nord-pas-de-calais/2014/12/04/le-directeur-du-louvre-salue-le-miracle-de-l-implantation-lens-606546.html>> (Article del 04/12/2014, consultat el 29/07/2015).

²² <<http://www.article11.info/?Louvre-Lens-kit-pour-dubitatifs>> (Article del 04/12/2012, consultat el 29/07/2015).

²³ <http://www.rtb.be/info/regions/detail_bruelles-le-musee-magritte-star-internationale?id=5003373> (Article del 12/08/2010, consultat el 29/07/2015).

²⁴ <<http://www.ladevi.info/index.php/es/actualidad-nacional/12-actualidad-nacional/835-ternatur-abrio-una-oficina-de-informacion-turistica-en-el-gam>> (Article del 07/06/2014, consultat el 29/07/2015).

²⁵ <<http://www.lalibre.be/culture/politique/la-marchandisation-de-la-culture-un-grand-danger-51b8c358e4b0de6db9bd357a>> (Article del 30/08/2010, consultat el 29/07/2015).

minera, inscrita en el territori, o al contrari, acabava per esborrar-la».²⁶ En altres casos, es critica la poca predisposició de l'espai a acollir activitats relacionades amb la població local de l'àrea. Una crítica que es dona puntualment al GAM, on les sol·licituds d'espais per part dels diversos agents locals superen, tot sovint, la capacitat del propi centre.

En altres casos la queixa radica en les dificultats físiques per accedir-hi. Un exemple seria la manca de transport públic per arribar al MAC/VAL. Ara bé, l'exemple més il·lustratiu de les barreres existents seria le CentQuatre. El centre té dues portes d'accés, una que dona a les vies del tren i una segona situada a proximitat d'un conjunt d'habitatges de protecció oficial. Significativament el nom del centre, 104, correspon al número de la porta que dona a les vies. Aquest fet fou interpretat al barri com una exemple de com el centre donava l'esquena als veïns i es dirigia, únicament, a les classes mitjanes d'altres àrees de París.

Per capgirar aquestes crítiques més transversals els diversos centres tendeixen a multiplicar les relacions amb l'espai on s'implanten. Una estratègia generalment apuntada com a positiva pels directius de centres com el MAC/VAL, el BRASS o el GAM és la contractació d'habitants del barri. Aquesta mesura acostuma a ser àmpliament difosa pels directius i recollida per la premsa, on es parla d'actuació innovadora i de bona mostra de l'obertura dels equipaments al barri.²⁷ Ara bé, aquestes repercussions difícilment es poden considerar àmplies. A mode d'exemple la contractació de dotze treballadors per part del MAC/VAL, en una ciutat com Vitry-sur-Seine de 88.000 habitants, no deixa de tenir un pes purament simbòlic.

Altres actuacions acostumen a tenir repercussions més àmplies. Aquest és el cas de la creació

de relacions amb veïns i institucions ja presents al barri. Segons els propis responsables dels equipaments aquestes xarxes acostumen a tenir uns costos econòmics i de personal importants, especialment en comparació amb els retorns, limitats. Ara bé, es consideren fonamentals per justificar la vessant social dels diversos equipaments: «Des dels inicis, el Museu Blau va voler establir una xarxa de relacions amb el veïnat i amb l'entorn per fer que cada cop sigui un equipament més de proximitat, de la gent i dels barris que ens envolten».²⁸ Centres com le BRASS també han apostat per línies d'actuació similars.

En la majoria dels casos aquestes relacions acostumen a focalitzar-se en escolars o grups molt concrets (per exemple, treballadors en atur, població immigrant que participa en processos d'inserció, joves, etc.). Són pocs els centres que han apostat de forma decidida per establir relacions més àmplies però els qui sí ho han fet senyalen importants retorns. En aquest sentit sobresurten dos casos: el CentQuatre i el GAM.

Al CentQuatre el nou director va impulsar un reenfocament de les activitats de l'accés tradicional cap a l'accés més proper a «les barriades, els nens, el barri, la vida».²⁹ Al mateix temps, la direcció va obrir l'espai a «pràctiques espontànies». És a dir, la cessió gratuïta i sense reserva prèvia a qualsevol persona que vulgui fer ús d'un espai per trobades, xerrades o el més habitual, per practicar algun tipus de dansa o art escènica. Aquestes mesures van tenir un retorn espectacular: «fins al punt d'esdevenir un dels principals llocs de creació de París (...) més de mig milió de persones passen cada any (...) quasi cinc vegades més que fa tres anys (...) els joves balladors de hip-hop residents en aquest barri popular comparteixen espai amb comedians (...)

²⁶ <<http://fresques.ina.fr/memoires-de-mines/fiche-media/Mineur00280/1-arrivee-du-louvre-lens-vue-par-les-habitants-de-la-cite-9-de-lens.html>> (Article del 05/10/2011, consultat el 29/07/2015).

²⁷ <http://www.lesechos.fr/02/01/2008/LesEchos/20079-049-ECH_mac-val---un-recrutement-de-proximate-innovant.htm> (Article del 02/01/2008, consultat el 29/07/2015).

²⁸ <<http://www.btv.cat/btvnoticies/2015/06/25/museu-blau-grava-magazin-escolars-sant-marti/>> (Article del 25/06/2015, consultat el 29/07/2015).

²⁹ <http://www.lemonde.fr/culture/article/2013/08/25/l-homme-qui-a-mis-le-centquatre-sur-la-carte_3466145_3246.html#uZxmr3Hk4FDg50hS.99> (Article del 25/08/2013, consultat el 29/07/2015).

l'ambient general és el d'un espai estudiantil, festiu i una mica confús, lluny de la petxina buida objecte de burles dels seus inicis el 2008».³⁰

Al GAM l'aposta fou similar, cedint els espais situats a l'aire lliure per a la celebració d'activitats com la dansa, els esports o classes multitudinàries de salsa. Els resultats foren igualment positius, pel que s'anà un pas més enllà, tot apostant per crear activitats dirigides a aquest públic, fonamentalment jove. Es crearen una sèrie de cursos i tallers dirigits per professionals instal·lats al barri i es dona la possibilitat als joves d'actuar en els escenaris del centre. Els retorns foren importants i s'aconseguí fidelitzar un públic, el jove, poc habitual de la programació del centre. Igualment, en paral·lel a aquestes actuacions, s'inicià una actuació de promoció enfocada als residents de l'àrea: el carnet «*Membresia GAM Lastarria*». Aquest carnet ofereix descomptes en la programació pròpia del centre, però també en els comerços de l'àrea. La idea, sorgida d'una sèrie de trobades enfocades a la participació ciutadana, «taules de barri», volia compensar els veïns per les possibles molèsties derivades de l'activitat del centre (bàsicament col·lapses) i ser un instrument per «enfortir la generació de xarxes amb el barri, ja que es busca incentivar la participació i l'intercanvi amb les entitats veïnals».³¹ Actualment unes 2.000 persones són membres d'aquest club i participen activament tant en la vida del centre com la del barri.

A MODE DE CONCLUSIONS: UN CANVI D'IMATGE POSSIBLE PERÒ EXCESSIVAMENT BASAT EN ELS VISITANTS

Com hem apuntat al llarg del text l'abandó de l'associació d'un equipament cultural a un elefant blanc és possible sempre que els responsables de la seva gestió siguin capaços d'emprendre mesures efectives adreçades a atreure visitants, racionalitzar els costos de funcionament, potenciar el turisme i

crear beneficis en l'entorn en el qual s'implanta el centre. Les claus per aquesta transformació d'imatge les resumia exemplarment la directora del GAM «crec que el GAM definitivament no va ser un elefant blanc (...) tenim un espai cultural amb identitat pròpia, viable en el temps, amb públic captiu (...) i 25.000 beneficiaris de les activitats de formació d'audiències».³²

En cas de ser necessari el canvi d'imatge d'un equipament s'hauria de realitzar el més aviat possible, des del moment en el qual es comencen a detectar les primeres crítiques. Si les possibles crítiques aparegudes en el moment de la inauguració del centre es gestionen de manera àgil, el canvi pot ser fàcil i ràpid. Un canvi que no s'hauria d'aplicar sobre el conjunt de l'activitat del centre. S'haurien de salvar aquells aspectes que sí que funcionen i que són els que permetran crear una certa continuïtat amb les noves propostes. El GAM seria un bon exemple de com adaptar el centre per superar les pressions i les crítiques inicials. En altres casos, la resposta fou més lenta, i el canvi s'ha allargat durant alguns anys. En cas de no actuar, l'equipament pot esdevenir un lloc perdut. Aquest seria el cas del CentQuatre, on la falta de decisions entre 2008 i 2010 va comportar una imatge molt poc beneficiosa per al centre, i molt especialment de le BRASS, on la falta de canvi de rumb en el període 2008-2013 van allunyar el centre dels seus potencials visitants. Aquests anys perduts pesen enormement en la imatge d'un centre que ha tardat pràcticament una dècada en situar-se en nivells de programació, visitants i repercussions similars a altres centres amb molts menys recursos.

No obstant, comentat aquest aspecte, és interessant precisar que la prioritització del rol dels diversos visitants en la justificació dels equipaments culturals, procés compartit per bona part dels directius, premsa i veïns, és un element que atreu l'atenció. Un equipament cultural sense visitants acostuma

³⁰ <<http://www.metronews.fr/paris/a-paris-le-grand-bond-en-avant-du-centquatre/mmfu9i0aiTvbk6/>> (Article del 13/06/2013, consultat el 29/07/2015).

³¹ <<http://www.gamlastarria.cl/membresia/>> (consultat el 29/07/2015).

³² <<http://www.latercera.com/noticia/cultura/2014/02/1453-563901-9-alejandra-wood-creo-que-el-gam-definitivamente-no-fue-un-elefante-blanco.shtml>> (Article del 14/02/2014, consultat el 29/07/2015).

a associar-se fàcilment a un elefant blanc. Ara bé, els diversos discursos recopilats al llarg de l'article semblen indicar que la simple presència d'un volum important de persones ja serviria per justificar l'existència de l'equipament. Ara bé, quin és el perfil de visitants que ha de tenir un centre per justificar la seva raó de ser? La resposta en aquest camp tendeix a ser purament quantitativa. L'important és atreure com més visitants millors. Aquest fet explica, per exemple, l'aposta pels turistes de pràcticament tots els centres analitzats. Mentre, en la majoria d'equipaments no es té cap tipus d'informació sobre les repercussions efectivament generades per aquests visitants. Qui són? Procedeixen del barri? Els turistes realment gasten en l'àrea? Hi ha fidelització del públic? Aquestes qüestions pràcticament no s'aborden des dels diversos equipaments quan haurien de ser la base del discurs sobre les relacions entre els diversos equipaments culturals i el desenvolupament local del context on s'implanten.

La prioritització d'un anàlisi bàsicament quantitativ dels resultats, tot sovint relacionat amb avaluacions econòmiques, ha comportat un escàs interès per les repercussions qualitatives dels equipaments culturals. Aquest fet tendeix a traduir-se en bona part dels dirigents polítics i dels mitjans de comunicació en unes expectatives importants respecte al nombre de visitants a curt termini. Una visió en bona part triomfalista, que acaba arribant al ciutadà, qui tendeix a validar-la. La gestió de les expectatives dels nous equipaments es transforma, d'aquesta manera, en una arma de doble fil. D'una banda, el volum de visitants és el que justifica l'equipament i pot ajudar a justificar fàcilment la seva construcció. Però d'altra banda la manca d'aquests visitants és el principal argument per criticar aquests nous espais.

Com ja alertaven Evans i Foor (2008) aquesta visió a curt termini pot suposar uns costos d'oportunitat importants per al bon desenvolupament de les polítiques socials, urbanes i territorial, les quals tendeixen a precisar d'actuacions amb resultats a més llarg termini. La gestió de les expectatives dels

nous equipaments en les seves etapes de construcció, tot priorititzant els canvis a mitjà i llarg termini i no les repercussions immediates trauria pressió als equipaments. De ben segur aquestes repercussions resultarien menys atractives per a l'administració que tirés endavant el projecte, obligada a rendir comptes durant el seu mandat, però permetrien als equipaments treballar en aspectes que anessin més enllà de la simple dada quantitativa del nombre de visitants.

Fins que no existeixi una autèntica voluntat per analitzar les repercussions efectives dels equipaments culturals i se segueixi apostant, com fins ara, per les simples xifres de visitants la situació difícilment canviarà. A mode d'exemple ens podem plantejar fins a quin punt els aproximadament 200.000 visitants del Museu de Ciències Naturals de Barcelona són realment una xifra suficient per justificar el cost d'oportunitat de la inversió realitzada. Potser la meitat de visitants, d'una altra tipologia, permetrien unes repercussions més àmplies. De fet sorprèn que dels centres analitzats només el GAM tingui una àrea dedicada «als grups socials amb menor accés a la cultura, a promoure la participació dels públics i formar audiències».³³

Amb la prioritització actual del volum de visitants es corre el perill que l'equipament cultural esdevingui un element purament instrumentalitzat, més pensat per atreure grups de visitants importants (fins i tot podríem apuntar que millor si són turistes) i contribuir a un canvi d'imatge a curt termini de l'àrea on s'implanta, més que no pas un equipament pensat a llarg termini i focalitzat en els aspectes més propers i relacionats amb els seus continguts. L'actual valoració de l'èxit dels equipaments culturals sembla dirigir-se clarament cap a la primera de les opcions i com a tal la imatge d'un centre és relativament fàcil de canviar. Ara bé, no podem deixar de matisar que si els criteris d'avaluació de l'èxit emprats per la majoria d'equipaments fossin altres, per exemple les millores efectives en termes d'educació, de qualitat de vida o de gestió de l'espai, el nombre d'elefants blancs seria de ben

³³ <<http://www.gam.cl/home/audiencias>> (consultada el 01/08/2015).

segur més elevat. En aquest sentit volem apuntar la necessitat d'una reflexió més ampla sobre les repercussions que els diversos equipaments culturals generen per avançar cap a una avaluació no només quantitativa, sinó qualitativa. L'experiència d'equipaments com el GAM o el CentQuatre mostren com és possible assolir els criteris de reconeixement públic sense per això perdre la seva funció cultural i social. Una línia que podria (i hauria) de ser seguida per altres centres.

BIBLIOGRAFIA

- AMBROSINO, C. & GUILLON, V. (2013): *La métropole des arts créatif. Technoscience et culture du livre*. Lyon, Programme de Recherches Territorialisées en Rhône-Alpes.
- BARBIERI, N.; PARTAL, A. & MERINO, E. (2011) «Nuevas políticas, nuevas miradas y metodologías de evaluación. ¿Cómo evaluar el retorno social de las políticas culturales?» *Papers. Revista de Sociologia*, 96(2):477-500.
- BIANCHINI, F. & PARKINSON, M. (Eds.) (1993): *Cultural policy and urban regeneration: the West European experience*. Manchester, Manchester University Press.
- CARRASCO ARROYO, S. (2011) *Cultura y desarrollo. Cómo evaluar intervenciones de Cultura y Desarrollo II: Una propuesta de sistemas de indicadores*, Madrid, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- CASTELLO, L. (2010): *Rethinking the meaning of place: conceiving place in architecture-urbanism*. Farnham, Ashgate.
- DE GRAAFF, T., BOTER, J. & ROUWENDAL, J. (2009): «On spatial differences in the attractiveness of Dutch museums», *Environment and planning A*, 41(11):2778-2797.
- DEL BARRIO, M. J. & HERRERO, L. C. (2014): «Evaluating the efficiency of museums using multiple outputs: evidence from a regional System of museums in Spain», *International journal of cultural Policy*, 20(2):221-238.
- EVANS, G. (2005): «Measure for Measure: Evaluating the Evidence of Culture's Contribution to Regeneration», *Urban Studies*, 42(5/6): 959-983.
- EVANS, G. & FOORD, J. (2008): «Cultural mapping and sustainable communities: planning for the arts revisited», *Cultural trends*, 17(2):65-96.
- GARCÍA, B. (2004): «Urban regeneration, arts programming and major events: Glasgow 1990, Sydney 2000 and Barcelona 2004», *International journal of cultural policy*, 10(1):103-118.
- GRELET, M. & VIVANT, E. (2014): «La régénération d'un territoire en crise par la culture : une idéologie mise à l'épreuve» *Belgeo*, 1(2014): <<http://belgeo.revues.org/12803>> (consultat el 03/06/2015).
- HENQUETT, V. (2011): *Une redéfinition de l'espace culturel à Paris, l'exemple du Centquatre*. París, École des hautes études en Sciences de l'information et la communication.
- KANTOR, P. & SAVITCH, H. V. (2005): «How to Study Comparative Urban Development Politics: A Research Note», *International Journal of Urban and Regional Research*, 291:135-151.
- LANDRY, C. (2006): *Culture and Régénération Urbaine. Approche intégrée. Le rôle de la culture et de la créativité dans le (re)développement des villes*. Lille, Urbact-Lille Métropole.
- MONCLÚS, J. & GUÀRDIA, M. (Eds.) (2006): *Culture, urbanism and planning*. Aldershot, Ashgate.
- RAUSELL KÖSTER, P.; MARCO SERRANO, F. & MONTAGUT MARQUÉS, J. (2012) «Impacto económico del Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias Gonzalez Marti», *Revista museos*, 7-8:232-253.
- PAÛL i AGUSTÍ, D. (2014): «Differences in the location of urban museums and their impact on urban areas», *International Journal of Cultural Policy*, 20(4):471-495.
- PAÛL i AGUSTÍ, D. (2015): «Las repercusiones de la programación de los equipamientos culturales de Santiago de Chile en su entorno urbano», *Investigaciones geográficas*, 49:69-88.
- PONZINI, D. (2009): «Urban implications of cultural policy networks: the case of the Mount Vernon Cultural District in Baltimore», *Environment and planning C*, 27(3):433-450.
- SÁNCHEZ BELANDO, M. V.; RIUS ULLDEMOLINS, J. & ZARLENGA, M. I. (2012) «¿Ciudad creativa y

- ciudad sostenible?: Un análisis crítico del *modelo Barcelona* de políticas culturales» *Revista Crítica de Ciències Socials* 99: 31-50.
- STYLIANOU-LAMBERT, T.; BOUKAS, N. & CHRISTODOULOU-YERALI, M. (2014): «Museums and cultural sustainability: stakeholders, forces, and cultural policies», *International Journal of Cultural Policy*, 20(5):566-587.
- TUROK, I. (2009) «The distinctive city: Pitfalls in the pursuit of differential advantage» *Environment and Planning, A* 41(1):13-30.
- VICARI HADDOCK, S. (Ed.) (2010): *Branding-building: the creative city. A critical look at current concepts and practices*. Firenze, Firenze University Press.
- ZUKIN, S. (2001): «How to create a culture capital: reflections on urban markets and places» a Blazwick (Ed.), *Century City: art and culture in the modern metropolis*. London, Tate publishing; pp. 259-264.

