
Política cultural e hibridación de las instituciones culturales. El caso de Barcelona

Joaquim Rius Ulldemolins

Los análisis de la política cultural acostumbran clasificar los equipamientos culturales como públicos o del tercer sector. No obstante, el análisis presupuestario y de su gestión revela que la mayor parte de las instituciones culturales no pueden ser clasificadas ni en el sector público ni en el sector privado no lucrativo, sino que son híbridas. El artículo defiende que las hibridaciones que podemos encontrar se explican, en primer lugar, por el origen de las instituciones culturales y, en segundo lugar, por la orientación de la política cultural barcelonesa, caracterizada por la estrategia emprendedora del gobierno local. Finalmente, el artículo analiza los retos que plantean estos diferentes grados de hibridación con relación a la gobernanza de las instituciones culturales.

Palabras clave: política cultural, gestión cultural, instituciones culturales, nueva gestión pública, tercer sector cultural.

INTRODUCCIÓN

Cuando se analizan las grandes instituciones culturales, una de las primeras constataciones es la complejidad para analizarlas en único conjunto: cada una tiene especializaciones disciplinares o artísticas distintas, son resultado de trayectorias históricas singulares y muestran una gran diversidad de configuraciones institucionales. Uno de los factores de

esta complejidad es que estas instituciones culturales no pueden ser clasificadas de forma clara como públicas o como privadas¹.

Hace más de diez años Mark J. Schuster (1998) publicó un artículo en el que afirmaba que una parte importante de los museos norteamericanos no podían ser analizados de forma dicotómica como públicos o privados. En ese artículo debatía la tesis según la cual durante los años noventa se estaban privatizando los museos. Y afirmaba que, en realidad, desde los años setenta al menos un tercio de museos eran híbridos, es decir, que combinaban elementos del sector público y del sector privado.

En ese estudio, describía una realidad singular, los museos norteamericanos, pero pretendía extender ese análisis a otros países y contextos de política cultural. ¿Cuáles eran los elementos que según Schuster (*opus cit.*) convertían en híbridas las instituciones culturales? Principalmente la combinación de titularidades público-privadas del edificio, la gestión o la colección. Pero también otros elementos como la externalización de servicios, la mezcla en los órganos de dirección de representantes del sector público y de sector privado o la participación de asociaciones privadas en la gestión de la institución.

Influidos por el análisis de este importante estudioso de las políticas culturales, diversos autores han analizado en otros países las hibridaciones en los museos destacando la influencia de la configuración híbrida y de la financiación público-privada en la determinación de la misión y las formas de gestión. Algunos autores valoran esta configuración híbrida como un elemento de éxito de los museos (Frey y Meier, 2002) y otros autores como una fuente de conflictos (Asuaga y Rausell, 2006)², pero todos estos estudios confirman la existencia de este tipo de instituciones culturales.

Partiendo de esta constatación, la tesis que defendemos en este artículo es que, en el caso de Barcelona, tampoco es posible clasificar a las grandes instituciones culturales de forma clara, bien en el sector público, bien en el sector privado no lucrativo. Por el contrario deben considerarse un conjunto de factores que dibujan un mapa multidimensional, en el que encontramos una minoría de instituciones culturales de carácter netamente público y una mayoría que combinan elementos públicos con otros del sector privado no lucrativo, lo que conlleva caracterizarlas como instituciones culturales híbridas.

1. En este artículo utilizaremos la caracterización de “privado” como “privado no lucrativo” o, de acuerdo con la terminología usual en España, el tercer sector cultural (Subirats *et al.*, 2011). De hecho, como muestra Schuster (1998) solamente una minoría de instituciones culturales son estrictamente privadas, en el sentido de que no reciben subvenciones públicas o no cuentan con representantes públicos en sus estructuras de gobernanza. Y en el sector de los museos, como señalan Lord y Lord (1998), los museos privados con fines lucrativos no entrarían propiamente en la definición de museos del *International Council of Museums*.

2. A diferencia de los artículos citados, en el presente texto no analizaremos pormenorizadamente la gestión de cada institución cultural. Entendemos que el estudio de caso, como propone Schuster (1998), puede limitarse a presentar la trayectoria de la institución, un análisis de las contribuciones financieras y el rol de los agentes públicos y los privados. No obstante, entendemos que sería interesante en futuros análisis vincular la gestión económica de la institución cultural híbrida, con la gobernanza y el modelo de política cultural.

El artículo, además de la contrastación de la hipótesis de Schuster (1998) en un contexto diferente, la ciudad de Barcelona, y en un universo de estudio ampliado, todas las grandes instituciones culturales subvencionadas y no solo los museos, plantea construir una tipología de instituciones culturales según su grado de hibridación y su nivel de articulación con las políticas culturales. Finalmente, este artículo tiene el objetivo de ir más allá y se plantea explicar el porqué de la aparición de estas instituciones culturales híbridas. La hipótesis es que su aparición revela un fenómeno más general: en Barcelona encontramos con un modelo de política cultural que no se ajusta al modelo anglosajón ni al modelo europeo-continental analizados por Zimmer y Toepler (1996) y que podría asimilarse a modelos híbridos de política cultural que han surgido en otros países como Canadá (Gattinger y St. Pierre, 2010).

El universo de estudio del artículo es, como hemos dicho, los grandes museos de arte, teatros y auditorios de Barcelona que reciben fondos públicos. Con ello dejamos fuera de este análisis otras instituciones culturales patrimoniales (bibliotecas, archivos), museos no artísticos y los centros culturales polivalentes. Asimismo, también se excluyen las instituciones culturales pequeñas (menos de un millón de euros de presupuesto), de titularidad local o exclusivamente privadas. Somos conscientes que esta elección puede ser discutible, pero nos permite centrarnos en el universo de estudios que nos parece más relevante: las grandes instituciones culturales de Barcelona orientadas a la promoción de la creación y difusión artística y que forman parte del núcleo central de la política cultural.

A nivel metodológico, hemos utilizado las fuentes documentales como las memorias, los presupuestos y los documentos elaborados por la propia administración, así como el análisis de contenidos de las entrevistas generadas en el marco de la investigación sobre el sistema de la política cultural en Catalunya financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Ref. CSO2008-05910/SOCI) y que se ha desarrollado entre 2008 y 2011. Informaciones adicionales sobre aspectos metodológicos pueden encontrarse en las notas al final del documento (cf. notas 6, 8 y 11).

El artículo se iniciará con una breve descripción de los modelos de política cultural y los tipos de instituciones culturales que le son propios, para situar entonces el particular modelo de política cultural de Barcelona. La política cultural de Cataluña en general y Barcelona en particular ha sido objeto de estudio en diversos artículos y libros (Bonet, 2001; Villarroya, 2012; Barbieri, 2012; Rodríguez Morató, 2008) que configuran un contexto singular de desarrollo de la política cultural. Una vez contextualizado el universo de estudio, pasaremos a describir la dimensión presupuestaria y el nivel de financiación pública de las instituciones culturales barcelonesas. Abordaremos a continuación el estudio de las titularidades y la participación del sector público y privado en todas las instituciones culturales para determinar cuáles de ellas pueden clasificarse como híbridas. Por último, analizaremos las causas del surgimiento de las instituciones culturales híbridas en Barcelona y su relación con el modelo de política cultural adoptado.

MODELOS DE POLÍTICAS CULTURALES Y TIPOS DE EQUIPAMIENTOS CULTURALES: EL MODELO EUROPEO-CONTINENTAL Y EL MODELO ANGLOSAJÓN

La tipos de equipamientos culturales que encontramos en cada país está influenciado por el modelo de política cultural que se ha configurado a nivel histórico. El modelo de política cultural define un contexto institucional que marca una pauta de relación entre el sector cultural, las instituciones culturales y las administraciones públicas y, por lo tanto, su carácter más cercano al sector público o al privado (Zimmer y Toepler, 1999).

En sus estudios comparativos sobre los sistemas de política cultural que se implantan en los diferentes países occidentales se pueden distinguir básicamente tres modelos de políticas culturales (Zimmer y Toepler, 1996). Siguiendo el análisis de los tres modelos de Estado de bienestar de Esping-Andersen (1993) podemos establecer tres modelos: el europeo-continental, el anglosajón y el nórdico. En este artículo analizaremos los dos primeros, por ser los relevantes para el caso barcelonés.

En el modelo europeo-continental, de raíz absolutista, existe una red de instituciones artísticas orientadas a la excelencia que, al mismo tiempo, cuentan con una fuerte tradición de intervención pública. El gobierno central en este modelo posee el rol predominante y ejerce una función de dominio político y simbólico respecto de los otros niveles administrativos. El papel del sector privado en este caso es subsidiario y existen pocos casos de cooperación público-privada. El caso paradigmático de este modelo es el de Francia (Urfalino, 1996).

Por el contrario, en el modelo liberal, en ausencia de una tradición absolutista, el apoyo tradicional de las instituciones culturales ha estado en manos privadas. El mercado constituye en estos países el mecanismo de regulación de la vida cultural por excelencia y la intervención del estado es menor, como es el caso de Gran Bretaña.

Los autores no han encontrado una tipología de instituciones culturales que se relacione con los modelos de políticas culturales³. Aun así siguiendo los modelos de política cultural planteados anteriormente (Zimmer y Toepler, 1996), podemos construir un tipo ideal de equipamientos culturales de tipo anglosajón, europeo-continental, como el que presentamos en la tabla 1.

A partir de lo que hemos expuesto anteriormente, podemos deducir que el modelo predominante de los equipamientos culturales en el contexto de políticas culturales europeo-continental es el de titularidad pública con gestión directa o a partir de organismos dependientes de las administraciones públicas. Fuertemente subvencionados, su gestión está controlada

3. Existe una abundante literatura que analiza desde el punto de vista institucional y económico las diferentes fórmulas de gestión según su proximidad al sector público o al sector privado. Por ejemplo, Lord y Lord (1998) analizan cuatro modelos diferentes: dependencia orgánica de la administración pública, dependencia de la administración pública con autonomía de gestión, organización sin fines de lucro o entidad privada. A pesar de la utilidad de esta tipología, estos autores no analizan las correspondencias entre un modelo de gestión y un modelo de políticas culturales. Además, como demostraremos en este artículo, la titularidad de la gestión es solamente uno de los elementos que hay que considerar para analizar la titularidad y los grados de hibridación de una institución cultural.

directamente por los representantes públicos que, entre otras facultades, nombran al director. Si bien se ejerce un claro control *ex ante* por parte del Ministerio de Economía, la dirección de la actividad del equipamiento es potestad del director artístico y no se suelen establecer objetivos de gestión e impacto social. La falta de control *ex post* y la fórmula de financiación por partida presupuestaria fija, desincentiva la innovación y el incremento de ingresos propios (Frey y Meier, 2002). Este suele ser el modelo de las instituciones culturales de países europeo-continentales (Coppinger *et al.*, 2007) aunque también el modelo de las instituciones culturales en algunos países mediterráneos como Italia (Fedeli y Santoni, 2006).

TABLA 1.

MODELOS DE POLÍTICA CULTURAL Y TIPO IDEAL DE EQUIPAMIENTOS CULTURALES

	Modelo continental	Modelo liberal
Titularidad edificio	Sector público	Tercer sector
Titularidad gestión	Gestión directa u organismo autónomo	Tercer sector
Titularidad colección	Sector público	Tercer sector
Patronato	Representantes instituciones	Patronos independientes
Financiación pública	Partida presupuestaria	Contrato programa
Forma tutela pública	Control directo	Control por resultados

Fuente: elaboración propia a partir de (Zimmer y Toepler, 1996).

En el modelo anglosajón, por el contrario, nos encontraríamos con equipamientos culturales de titularidad privada (mayoritariamente en el sector no lucrativo), con órganos de gestión autónomos respecto de las administraciones públicas. Su equipo directivo, apoyado por un patronato capacitado e independiente, conseguiría más ingresos propios provenientes de la taquilla, el mecenazgo y el patrocinio. Por lo tanto, la titularidad y la gestión de este tipo de equipamientos es privado *non-profit*, aunque muchos de ellos, como es el caso de Gran Bretaña, reciben fondos del gobierno o de sus agencias como los consejos de las artes (Department of Culture, Media and Sport, 2010). En el caso británico, la vinculación entre la administración pública o sus consejos de las artes y los equipamientos culturales se establece a partir de los acuerdos de financiación que otorgan una mayor autonomía de gestión a cambio de establecer unos indicadores de resultados, a partir de los cuales el gobierno evalúa su contribución al desarrollo económico o la integración social (Belfiore, 2004, Gray, 2008).

CONVERGENCIA DE MODELOS E INSTRUMENTALIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES

Desde los años ochenta, ha habido una tendencia a la disminución de las diferencias entre estos dos modelos con un incremento de la intervención del estado en los países del modelo liberal y un mayor rol del sector privado y el tercer sector en los países del modelo

européo-continental (Moulin, 1997). La globalización cultural así como la mayor importancia de las industrias culturales y creativas explican, en parte, esta convergencia (Menger, 2010, DEPS, 2011).

En este contexto, a partir de los años ochenta, a las instituciones culturales se les ha otorgado un rol instrumental como agentes de desarrollo económico local, regeneración urbana o integración social. Un nuevo rol que se generó en los países del modelo liberal de política cultural (Bianchini, 1991) y se extendió progresivamente hacia los países del modelo europeo-continental (Lorente, 1997). Es de sobras conocido el caso del Guggenheim, una institución cultural *non-profit* típica del modelo liberal que en 1999, con una importante subvención pública, construyó su sucursal de Bilbao (Plaza, 1999). Pero esta convergencia también se ha dado más recientemente en el campo de los equipamientos de tipo europeo-continental, como el Louvre, con la creación de una sucursal en Abu Dabi⁴. Y aunque el Guggenheim o el Louvre son instituciones culturales de reputación mundial, muy superiores en dimensión e importancia a la gran mayoría de instituciones culturales, su ejemplo marca una tendencia a la convergencia de modelos y a la hibridación. Una tendencia que otras instituciones culturales, a menor escala, están siguiendo (Asuaga y Rausell, 2006).

Por otra parte, la irrupción de la llamada Nueva Gestión Pública ha impulsado la reforma de la administración pública tradicional en el sentido de modernizar la gestión pública y aproximarla a la gestión privada a partir de los procesos de agencialización (Longo, 1999). Uno de los resultados de este proceso ha sido la extensión de los contratos programa entre las administraciones y las instituciones culturales en diversos países europeos como el Reino Unido, Bélgica o Francia (Rius, 2010). Estas reformas han acabado modificando también la definición de la misión orientada a la excelencia artística y las formas de gestión de las instituciones culturales, al definir unos objetivos de carácter más instrumental y someterlas a procesos de evaluación y rendición de cuentas a partir de unos indicadores de impacto en el ámbito económico y social (Belfiore, 2004).

En general, estos procesos de reforma han tendido a otorgar más autonomía de gestión y a introducir formas de gestión privadas en los equipamientos culturales a cambio de vincular su actividad a los objetivos del gobierno (Bouckaert *et al.*, 2002). Un cambio que desde el punto de vista de la titularidad tiene dos efectos: una mayor hibridación de las formas de gestión públicas y privadas, y una mayor vinculación de la actividad de las instituciones culturales a las políticas de fomento económico, social y educativo, reduciendo así la tradicional autonomía de las instituciones culturales por la que, a pesar de

4. Con ocho millones de visitantes anuales el Museo del Louvre representa para Francia uno de los mayores reclamos turísticos y un escaparate de su imagen cultural exterior (DEPS, 2010). Por lo tanto, la construcción en 2007 de la sucursal del Louvre en Abu Dabi debe entenderse como una operación de promoción cultural exterior para Francia y una estrategia de promoción turística por parte del gobierno del emirato. Y si bien la dirección científica sigue en manos del Louvre, la dirección del proyecto se lleva a cabo por parte de la *Agence France-Museums*, sociedad pública pero de derecho privado. Por su parte, la construcción del edificio del arquitecto Jean Nouvel ha sido financiada por una empresa privada controlada por el gobierno de Abu Dabi, la *Tourism Development & Investment Company* (Agence France-Museums, 2011).

estar fuertemente subvencionadas con dinero público, definían la misión y la actividad de forma relativamente autónoma (Chiapello, 1998).

NUEVOS MODELOS DE POLÍTICA CULTURAL Y EQUIPAMIENTOS CULTURALES: EL CASO DE BARCELONA

Según Rodríguez Morató (2007), en el Estado español no existe un modelo único de políticas culturales y podemos encontrar modelos diferentes en su territorio. Por una parte, el caso de Madrid sería asimilable al modelo europeo-continental. La capital de España, concentra la atención y los fondos del Ministerio de Cultura⁵ que gestiona directamente los grandes equipamientos herencia de la Ilustración tardía como el Museo del Prado o bien las nuevas creaciones del periodo democrático, escaparate de la modernización de España, como el Museo Reina Sofía (Rubio Arostegui, 2003, 2008).

Por el contrario, Barcelona ha estado históricamente cercana al modelo liberal. La debilidad de la intervención del Estado en la esfera cultural durante el siglo XIX y buena parte del siglo XX, generó que esta estuviera mayoritariamente en manos de la iniciativa privada o el tercer sector. Y no será hasta la transición a la democracia que la nueva administración pública cultural autonómica, el Departamento de Cultura, empezará a intervenir en la cultura catalana y barcelonesa con el objetivo de modernizar las infraestructuras culturales y equipararlas a los estándares culturales europeos. Esta intención se plasmará en la construcción de nuevos equipamientos culturales como el *Teatre Nacional de Catalunya* (TNC) en 1997, inspirado en el modelo francés de institución democratizadora de la alta cultura. Al TNC se le encargará ser el escaparate de la dramaturgia catalana y se convertirá en el símbolo de la nueva política cultural autonómica, movilizandolo por ello buena parte de los esfuerzos inversores durante los años noventa (Rius, 2005). No obstante, este no fue el paradigma de actuación dominante y, en realidad, durante los años ochenta y noventa la política cultural y el desarrollo de equipamientos culturales en Cataluña estará liderado por los gobiernos locales. Estos, en ausencia de una planificación y un apoyo financiero por parte del Ministerio de Cultura o el Departamento de Cultura, desarrollarán estrategias emprendedoras para aprovechar las fortalezas y oportunidades locales (Martínez y Font, 2010).

El caso barcelonés, como veremos a continuación, es un caso avanzado de esta orientación emprendedora y no se ajusta exactamente a ninguno de los modelos europeos mencionados anteriormente. Con una apuesta decidida por la política cultural como elemento estratégico de su modelo de ciudad, el Ayuntamiento de Barcelona ha jugado un rol muy activo (Rodríguez Morató, 2005), proponiéndose como un elemento catalizador de las iniciativas culturales del sector privado y el tercer sector, e intentando así superar los modelos de política cultural que

5. El Ministerio de Cultura español dedicó el año 2009, 355,6 millones de euros a los grandes equipamientos culturales, de los cuales solo 26,4 fueron a las instituciones culturales de Barcelona (un 7,4% del total) y 179 a las de Madrid (un 50,5%). Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Ministerio de Economía y Hacienda (2009).

separan el sector público del privado (Rodríguez Morató, 2008). Este modelo ha llevado a desarrollar estrategias de gobernanza local como los planes estratégicos del sector cultural (Mascarell, 2005), la Agenda 21 de la cultura (Pascual, 2008) y a adoptar, en las instituciones culturales, modelos de gestión influidos por la Nueva Gestión Pública (Rius, 2010).

La convivencia de la herencia histórica surgida de la iniciativa privada, el modelo europeo-continental de equipamiento cultural desarrollado por el Departamento de Cultura y el modelo emprendedor impulsado por el Ayuntamiento de Barcelona han creado diferentes tipos de equipamientos culturales que podemos clasificar, según el modelo de política cultural al que respondan, en tres tipos:

Equipamientos culturales iniciativa de la sociedad civil creados desde inicios del siglo XIX hasta los años setenta del siglo XX, y que a partir de la instauración de la política cultural democrática se han integrado progresivamente y en diferentes grados al sector público.

Equipamientos culturales nacionales creados a partir de la transición democrática e impulsados por el gobierno autonómico, orientados a la preservación del patrimonio cultural y a la difusión artística similares a las grandes instituciones culturales del modelo europeo-continental.

Equipamientos culturales que han sido un producto de la estrategia emprendedora del gobierno local en alianza con el sector cultural.

La configuración híbrida de la política cultural barcelonesa (ni de tipo anglosajón ni de tipo europeo-continental) junto con la existencia de estos tres tipos de grandes equipamientos culturales marcan el contexto en el que surgen las hibridaciones en la titularidad y la gestión, que analizamos en este artículo.

LAS GRANDES INSTITUCIONES CULTURALES DE BARCELONA: PRESUPUESTO Y SUBVENCIONES PÚBLICAS

Las dimensiones presupuestarias de las grandes instituciones culturales

El análisis presupuestario nos permite una primera aproximación al objeto de estudio con el fin de analizar las dimensiones de cada uno de los equipamientos culturales y su nivel de dependencia de las administraciones públicas⁶. Un análisis que permite constatar la gran heterogeneidad entre los grandes equipamientos. En efecto, si tomamos como criterio la

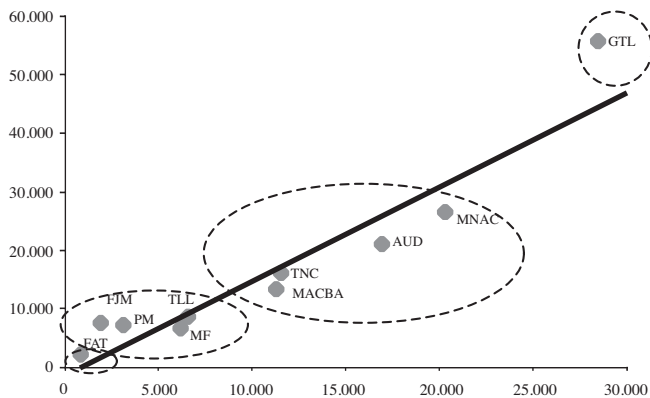
6. Los datos presupuestarios de las instituciones culturales sobre los que se basan los cálculos presentados en el artículo corresponden al ejercicio 2009-2010. Somos conscientes de que los datos presupuestarios han cambiado desde entonces, especialmente por los recortes de aproximadamente un 15% en el marco del programa de reducción del déficit público de las administraciones públicas en España. No obstante, la reducción, en general, ha sido del mismo porcentaje en todos los equipamientos, lo que conlleva que no se modifique sustancialmente la proporción en el reparto entre instituciones culturales de las subvenciones públicas. Por lo que respecta a los porcentajes de autofinanciación, no podemos saber aún si han variado porque las memorias presupuestarias del ejercicio 2010-2011 aún no han sido elaboradas. Sería deseable que en próximas investigaciones se analizara el impacto de los recortes públicos en los porcentajes de autofinanciación de las instituciones culturales, pero ello escapa al objeto de estudio del presente artículo.

dimensión presupuestaria en 2009-2010 podemos clasificar los grandes equipamientos culturales en cuatro grupos:

- En primer lugar y a mucha distancia de las otras instituciones culturales encontramos el *Liceu*, con un presupuesto de 55,6 millones de euros.
- Un segundo grupo de instituciones públicas estaría compuesto por el MNAC (26,4 millones de euros), el *Auditori*⁷ (21 millones de euros), el TNC (16 millones de euros) y el MACBA (11,2 millones de euros).
- Un tercer grupo estaría compuesto por el *Teatre Lliure* (8,6 millones de euros), la *Fundació Joan Miró* (7,5 millones de euros), el *Palau de la Música* (7,1 millones de euros), y el *Mercat de les Flors* (6,6 millones de euros).
- Finalmente, por su pequeña dimensión presupuestaria, la *Fundació Antoni Tapies*, formaría en sí misma un grupo, con solo 2,1 millones de euros de presupuesto.

GRÁFICO 1.

PRESUPUESTO GLOBAL Y APORTACIONES PÚBLICAS DE LOS GRANDES EQUIPAMIENTOS CULTURALES DE BARCELONA (TEMPORADA 2009-2010)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de los presupuestos de las instituciones culturales (temporada 2009-2010).⁸

7. En el artículo, se utilizará el nombre en catalán de las instituciones culturales. Por ello, aparecerán mencionados en cursiva. Por otra parte, se utilizará las abreviaciones usuales de los nombres de las instituciones culturales o sus siglas en el caso de que sean usadas habitualmente por la institución o los medios de comunicación locales. A continuación ofrecemos una lista de las abreviaciones y las siglas por orden alfabético: *Auditori de Barcelona* / abrev. *Auditori*; *Fundació Antoni Tàpies* / siglas: FAT; *Fundació Joan Miró* / siglas: FJM; *Gran Teatre del Liceu* / abrev. *Liceu* / siglas: GTL; *Museu d'Art Contemporani de Barcelona* / siglas: MACBA; *Mercat de les Flors* / abrev. *el Mercat*; *Museu Nacional d'Art de Catalunya* / siglas: MNAC; *Palau de la Música* / abrev. *Palau*; *Teatre Lliure* / abrev. *el Lliure*; *Teatre Nacional de Catalunya* / siglas: TNC.

8. Las fuentes de los datos presupuestarios utilizados son las siguientes: memorias presupuestarias de la temporada 2009-2010 disponibles en los archivos del Departamento de Cultura, los presupuestos de la Generalitat de Catalunya (2010) y la Memoria del Instituto de Cultura de Barcelona (2011). Desafortunadamente, a diferencia de las instituciones culturales anglosajonas, las barcelonesas no publican sus memorias presupuestarias en su página web, por lo que no podemos ofrecer un enlace a la información que sea de dominio público.

Si establecemos una función lineal de la relación entre la dimensión presupuestaria y la subvención pública vemos que, en general, a medida que una institución cultural tiene un presupuesto más elevado, más cuantiosa es la subvención que recibe. No obstante, también podemos constatar que el aumento no es perfectamente lineal, como analizaremos a continuación.

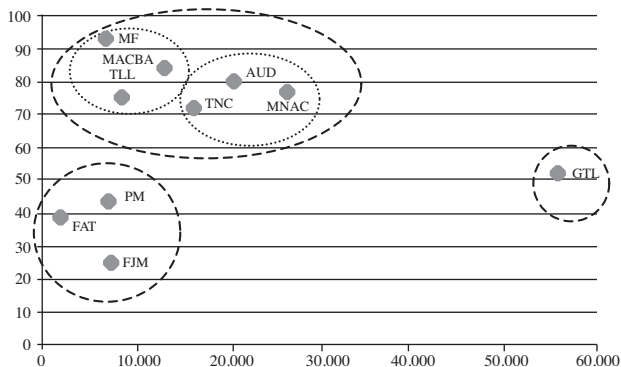
El porcentaje de ingresos públicos de las grandes instituciones culturales de Barcelona

El porcentaje de ingresos públicos es un criterio que se está utilizando frecuentemente para considerar si un equipamiento pertenece o no al sector público, de acuerdo con las normas de contabilidad pública de la Unión Europea (SEC-95). Según estas, una organización es pública si el porcentaje de la financiación procedente de fuentes públicas es igual o superior al 50% del total.

Como se ha dicho anteriormente, consideramos que la pertenencia al sector público o al sector privado no lucrativo debe considerar diversas variables y no solamente el nivel de subvención pública. Ahora bien, empleando el criterio de la financiación mencionado se puede hacer dos observaciones. En primer lugar, todas las grandes instituciones culturales analizadas reciben subsidios públicos en cuantías importantes, superiores a los 800 mil euros. Y en segundo lugar, la mayoría de equipamientos culturales, siete de un total de diez, superan el porcentaje de financiación pública del 50% con una media situada en el 64%. Por lo tanto, según el criterio contable, siete de las diez instituciones culturales barcelonesas podrían ser consideradas públicas mientras que las otras tres, a pesar de estar relacionadas financieramente con el sector público, podrían ser consideradas privadas.

GRÁFICO 2.

PORCENTAJE DE FINANCIACIÓN PÚBLICA Y PRESUPUESTO GLOBAL DE LOS GRANDES EQUIPAMIENTOS CULTURALES DE BARCELONA (TEMPORADA 2009-2010)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de los presupuestos de las instituciones culturales (temporada 2009-2010).

Un análisis más refinado permite construir una tipología de tres casos, considerando la dimensión presupuestaria y el nivel de financiación pública.

- a) En primer lugar, puede comprobarse que hay una minoría de instituciones culturales con un nivel de financiación público que va del 25% al 43%. Se trata de la Fundació Joan Miró, la Fundació Antoni Tàpies y el Palau de la Música, organizaciones que por su origen histórico, el apoyo de la sociedad civil o su éxito turístico obtienen elevados ingresos por taquilla o por patrocinio.
- b) En segundo lugar, encontramos una mayoría de equipamientos culturales con niveles de financiación pública superiores al 70%, hasta un máximo de un 93%. En este grupo podríamos hacer una segunda división con un grupo de equipamientos culturales dedicados a lenguajes culturales minoritarios o de alta especialización disciplinar (como el Mercat de les Flors, dedicado a la danza contemporánea, el Teatre Lliure, orientado al teatro contemporáneo y experimental o el MACBA, que tiene como misión difundir el arte contemporáneo) que requerirían niveles de financiación pública superiores al 75%. Otro subgrupo estaría formado por equipamientos culturales con una orientación más patrimonial, lo que les permitiría captar más público y disponer de niveles de autofinanciación relativamente más elevados, como es el caso del Teatre Nacional de Catalunya que tiene como misión principal difundir el patrimonio teatral catalán y el Museu Nacional d'Art de Catalunya, orientado a la difusión del patrimonio artístico catalán desde la Edad Media hasta la Segunda Guerra Mundial. Una excepción en la menor necesidad de financiación de las instituciones culturales de orientación patrimonial la constituye el Auditori de Barcelona. A pesar de estar dedicado a la difusión de la música clásica y a la educación musical dirigida a un público amplio, su organización gestiona también el Museo de la Música y, sobre todo, la Orquesta de Barcelona, lo que supone un importante coste en personal fijo que eleva la necesidad de financiación pública.
- c) Un caso específico es el Liceu que, a pesar de ser la institución cultural que más recursos públicos recibe en números absolutos, estaría, según el criterio contable, al límite de ser considerada una institución pública, con un 51%. Ellos se explica por la elevada capacidad de captación de mecenazgo privado y una fuerte demanda y fidelidad de su público.

La titularidad de los grandes equipamientos culturales de Barcelona: un análisis multidimensional

PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA TITULARIDAD

Además del porcentaje de financiación pública ya analizado, siguiendo los criterios marcados por Schuster (1998), podemos determinar la titularidad de los equipamientos culturales mediante cuatro indicadores principales: el origen de la institución, la titularidad del edificio, la titularidad de la gestión y, en el caso de los museos, la titularidad de la colección.

En primer lugar, podemos constatar que de las diez instituciones culturales analizadas, cuatro corresponderían de forma clara al sector público porque son el resultado de una iniciativa de las administraciones públicas y, paralelamente, la titularidad del edificio, la gestión y la colección son públicas (Auditori, Mercat de les Flors, MNAC y TNC). Sin embargo el resto de instituciones culturales, al combinar titularidades públicas y privadas a la vez, deben ser calificadas como organizaciones híbridas. Es el caso de la Fundació Antoni Tàpies, la Fundació Joan Miró, el Gran Teatre del Liceu, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona, el Palau de la Música y el Teatre Lliure.

TABLA 2.

PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA TITULARIDAD DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES DE BARCELONA

	Origen iniciativa	Titularidad edificio	Titularidad gestión	Titularidad colección
Auditori (AUD)	Sector público	Sector público	Sector público	
Fundació Antoni Tàpies (FAT)	Tercer sector	Tercer sector	Tercer sector	Tercer sector
Fundació Joan Miró (FJM)	Tercer sector	Tercer sector	Tercer sector	Tercer sector
Gran Teatre del Liceu (GTL)	Sector privado	Sector público	Híbrido	
Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	Sector público	Sector público	Híbrido	Tercer sector
Mercat de les Flors (MF)	Sector público	Sector público	Sector público	
Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)	Sector público	Sector público	Sector público	Sector público
Palau de la Música (PM)	Tercer sector	Tercer sector	Híbrido	
Teatre Lliure (TLL)	Tercer sector	Sector público	Híbrido	
Teatre Nacional de Catalunya (TNC)	Sector público	Sector público	Sector público	

Fuente: elaboración propia.

La titularidad de la gestión es uno de los elementos que generan una complejidad mayor en la caracterización de los equipamientos culturales de Barcelona. En diversos casos nos encontramos con arquitecturas institucionales complejas en las que existe un consorcio que gestiona el edificio y una fundación (una institución con personalidad jurídica privada) que gestiona toda o parte de la actividad (Martínez y Font, 2010)⁹.

9. Son los casos del Auditori, el Liceu y el Palau de la Música, en los que se consideró que una fundación era un tipo de organización que ofrecía más flexibilidad y agilidad para la gestión. No obstante, este tipo de arquitectura

No obstante, más allá de este criterio jurídico, el hecho de que personas o instituciones externas a las administraciones públicas tenga un papel relevante en la gestión del equipamiento es motivo suficiente para calificar como híbrida la titularidad de la gestión. Este sería el caso tanto del GTL, en el que el Consejo de Mecenazgo tiene una presencia activa en los órganos de gobierno, como del MACBA, que cuenta con la presencia de la Fundació Museu d'Art Contemporani en sus órganos de gobierno. Es también una característica fundamental del Palau de la Música, en la que el Orfeó Català es parte fundadora de la fundación que lo gestiona y propietaria del edificio. Finalmente, este carácter híbrido también sería aplicable al Teatre Lliure, cuyo ente de gestión propio es una fundación privada creada por personas del sector del teatro externas a las administraciones públicas.

OTROS ELEMENTOS DE TITULARIDAD DE LOS EQUIPAMIENTOS CULTURALES

Aparte de los expuestos hasta el momento pueden utilizarse otros parámetros para caracterizar los elementos de hibridación de los equipamientos culturales como, por ejemplo, la presencia de actores privados o públicos en el patronato o en el consejo rector de las instituciones culturales, los mecanismos para la elección del director artístico o del gerente y la presencia de organizaciones privadas en el esquema de gobernanza de la organización.

TABLA 3.

OTROS ELEMENTOS DE LA TITULARIDAD DE LOS EQUIPAMIENTOS CULTURALES DE BARCELONA

	Patronato	Elección director	Organizaciones privadas
Auditori (AUD)	Sector público	Sector público	Sector público
Fundació Antoni Tàpies (FAT)	Híbrido	Patronato	
Fundació Joan Miró (FJM)	Híbrido	Patronato	
Gran Teatre del Liceu (GTL)	Híbrido	Patronato	Expropietarios y mecenas
Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	Híbrido público	Patronato público	Fundació Museu d'Art
Mercat de les Flors (MF)	Sector público	Sector público	
Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)	Híbrido	Sector público	Club amigos
Palau de la Música (PM)	Híbrido	Híbrido	Orfeó Català
Teatre Lliure (TLL)	Híbrido	Tercer sector	
Teatre Nacional de Catalunya (TNC)	Sector público	Sector público	

Fuente: elaboración propia.

institucional ha sido puesta en duda por su opacidad, dificultad de control y falta de concordancia con los principios de gestión de los fondos públicos (Roselló y Rius, 2009).

En primer lugar, podemos ver que en el caso de las instituciones del tercer sector cultural, como la Fundació Tàpies y la Fundació Joan Miró, los representantes de las administraciones participan en su patronato. Esta presencia las convierte desde nuestro punto de vista en instituciones híbridas. Por contra, la presencia en instituciones públicas de personas de reputado prestigio externas a las administraciones es un fenómeno minoritario. En Barcelona, no existe la tradición de países anglosajones de patronatos independientes y la presencia en instituciones culturales de personas externas es casi testimonial, lo que impide una gobernanza de mayor calidad de estas instituciones (Bonet, 2011)¹⁰.

En relación con otras organizaciones que participan en la gobernanza de la institución, esta puede limitarse a una participación en los órganos de gobierno como la Sociedad del *Liceu* (los antiguos propietarios), el Consejo de Mecenazgo o los Amigos del MNAC. Puede, por otro lado, llegar a ser parte importante de la gestión del equipamiento, como es el caso de la Fundació Museu d'Art Contemporani para el MACBA que gestiona la compra de las obras de arte, o el Orfeo Català para el Palau de la Música en la que los cargos directivos de la institución han sido tradicionalmente ejercidos por representantes de la asociación. En el caso del Teatre Lliure, los socios fundadores externos a las administraciones públicas tienen una mayoría en el patronato que les permite elegir al director de la institución, lo que determina de modo decisivo su gobernanza y su gestión. En todo caso, la presencia de estas organizaciones privadas y sus representantes en los órganos de gobierno y en cargos ejecutivos aumenta el carácter híbrido de estas instituciones e introduce complejidad en su gobernanza en el marco de una cooperación público-privada casi idiosincrática de cada institución.

Instituciones culturales barcelonesas: un continuum público-privado

En el transcurso del artículo se ha analizado diferentes combinaciones de las dimensiones de la titularidad (financiación, titularidad de los edificios, gestión, colección y participación en la gobernanza) que se articulaban de forma variable según la institución cultural, que nos llevaban a caracterizar las instituciones en dos grandes grupos, públicas o híbridas. Aún así, creemos que esta clasificación tampoco resulta totalmente satisfactoria y en tanto en cuanto hay que entender la hibridación no como una categoría homogénea, sino como una gradación dentro de un *continuum*. Es decir, el grado en el que se aproximan a uno de los dos polos: el público o el privado-no-lucrativo. Y para poder analizar cómo se distribuyen en este *continuum* hemos construido un indicador sintético de las siete variables expuestas¹¹.

10. Por ejemplo, en el Patronato del MNAC solo participan, además de los representantes de las administraciones públicas, un representante de los patrocinadores, uno de los Amigos del Museo y una personalidad del sector cultural, nombrada por el Departamento de Cultura (Montanyes, 2011). Esta presencia mayoritaria de altos cargos públicos, con un tiempo muy limitado para dedicar a la gestión de la institución y la ausencia de personas independientes con capacidad y formación en el sector, provoca que en los patronatos no exista una capacidad de gestión estratégica a medio plazo ni un control por resultados digno de esta calificación (Coppinger *et al.*, 2007).

11. La metodología para construir el indicador sintético ha sido otorgar un valor a cada variable: 1 para la categoría sector público, -1 para la categoría sector privado no lucrativo-tercer sector y 0 para la categoría híbrida.

TABLA 4.
VARIABLES DE CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR SINTÉTICO DE TITULARIDAD DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES

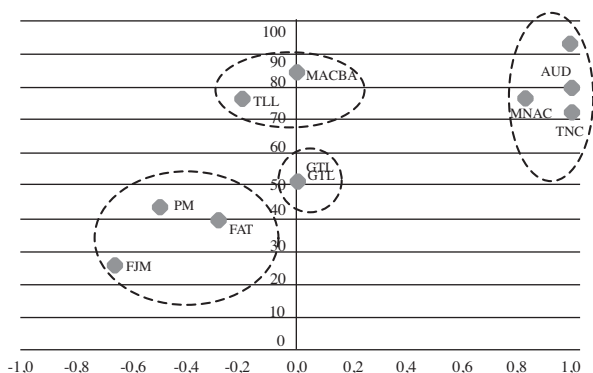
	Origen iniciativa	Titularidad edificio	Titularidad gestión	Titularidad colección	Patronato	Elección director	Organizaciones privadas
Auditori (AUD)	Sector público	Sector público	Sector público		Sector público	Sector público	
Fundació Antoni Tàpies (FAT)	Tercer sector	Sector público	Tercer sector	Tercer sector	Híbrido	Patronato	
Fundació Joan Miró (FJM)	Tercer sector	Tercer sector	Tercer sector	Tercer sector	Híbrido	Patronato	
Gran Teatre del Liceu (GTL)	Sector privado	Sector público	Híbrido		Híbrido	Patronato	Sociedad del Liceu
Museu d'Art Contemporani	Sector público	Sector público	Híbrido	Tercer sector	Híbrido	Patronato	
Sector público de Barcelona (MACBA)	Sector público	Sector público	Sector público	Tercer sector	Híbrido	Patronato	Fundació MACBA
Mercat de les Flors (MF)	Sector público	Sector público	Sector público		Sector público	Sector público	
Museu Nacional d' Art de Catalunya (MINAC)	Sector público	Sector público	Sector público	Sector público	Híbrido	Sector público	Club amigos
Palau de la Música (PM)	Tercer sector	Tercer sector	Híbrido		Híbrido	Híbrido	Orfeo Catalá
Teatre Lliure (TLL)	Tercer sector	Sector público	Híbrido		Híbrido	Tercer sector	
Teatre Nacional de Catalunya (TNC)	Sector público	Sector público	Sector público	Sector público	Sector público	Sector público	

Fuente: elaboración propia.

Puede observarse en el siguiente gráfico, el resultado del cálculo es un *continuum* de mayor valor interpretativo que las consideraciones binarias (público-privado) o la simple caracterización como instituciones culturales híbridas. Los valores extremos significarían una institución cultural completamente privada-no-lucrativa (representada por el valor -1) o una institución completamente pública (con un valor 1). En concordancia con lo que hemos expuesto anteriormente, la mayor parte de las instituciones culturales se sitúan en un punto intermedio de los dos extremos, que ahora podemos objetivar y representar gráficamente.

GRÁFICO 3.

'CONTINUUM' PÚBLICO-PRIVADO Y PORCENTAJE DE FINANCIACIÓN PÚBLICA (TEMPORADA 2009-2010)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de los presupuestos de las instituciones culturales (temporada 2009-2010).

Según el índice construido podemos encontrar cuatro tipos de instituciones culturales:

- Instituciones culturales predominantemente públicas y fuertemente subvencionadas: Auditori, MNAC, Mercat de les Flors, Teatre Nacional de Catalunya.
- Instituciones culturales claramente híbridas y fuertemente subvencionadas: MACBA, Teatre Lliure.
- Instituciones culturales híbridas, pero predominantemente del tercer sector con una participación pública minoritaria: Fundació Antoni Tàpies, Fundació Joan Miró, Palau de la Música.
- Institución cultural híbrida con una participación público-privada casi paritaria: el Liceu.

En relación con la elección del director, en el caso de ser elegido por el patronato se ha considerado tercer sector. Cuando se ha observado la participación de organizaciones privadas en la gobernanza de la institución cultural se ha calificado con un valor -1. El índice sintético es la media aritmética con un rango que va del 1 (instituciones culturales públicas) hasta el -1 (instituciones culturales completamente privadas).

De acuerdo con los datos, existe una cierta correlación entre el porcentaje de financiación de una institución y el hecho que esta sea pública o privada según el índice elaborado: las instituciones más subvencionadas son de titularidad más claramente pública y las menos subvencionadas tienen un mayor carácter híbrido y están más próximas al tercer sector. Con todo, también es cierto que encontramos casos problemáticos que no siguen la correlación:

- a) Instituciones culturales que, a pesar de estar fuertemente subvencionadas, desde el punto de vista de su titularidad son claramente híbridas y se sitúan en un punto intermedio del *continuum*: es el caso del MACBA y el Teatre Lliure.
- b) El caso del GTL se sitúa en el centro del gráfico, expresando que, tanto a nivel de titularidad como de financiación, es un caso puro de carácter híbrido. No obstante, su caso es problemático puesto que es la institución que recibe en términos absolutos mayores subvenciones públicas sin por ello poderse considerar una institución pública.
- c) Finalmente, el caso de la Fundació Antoni Tapies y el Palau de la Música son instituciones culturales claramente situadas en el polo privado dentro del *continuum* presentado. En este caso, no queda claro el rol de las instituciones públicas y su capacidad de tutela, puesto que si bien no pueden detentar la gobernanza tampoco pueden ser sus aportaciones meras subvenciones a la actividad ya que son necesarias para hacer viables el funcionamiento de la institución cultural o para reformar y mantener los edificios.

CONCLUSIONES

Como hemos podido analizar, en el caso de Barcelona, el sector público está presente en todas las grandes instituciones culturales y, en global, el porcentaje de financiación es mayoritariamente público (un 65% en global). No obstante, excepto una minoría de instituciones exclusivamente públicas, seis de las diez instituciones culturales analizadas pueden ser caracterizadas como híbridas. Se trata, por lo tanto, de una situación sin duda muy extendida, superior a otros casos del modelo europeo-continental como el francés, en el que la titularidad de las instituciones culturales es abrumadoramente pública (Coppinger *et al.*, 2007) o de Gran Bretaña donde el tipo predominante de institución es la institución privada sin ánimo de lucro (Department of Culture, Media and Sport, 2010).

Las causas de este mayor grado de hibridación las podemos encontrar en características singulares de Barcelona como, por ejemplo, el origen privado de diversas instituciones y la reciente incorporación al sector público¹² o la debilidad de la intervención pública en este terreno que ha sido suplida mediante alianzas con el tercer sector.

12. Se trata de una incorporación en el sector público reciente en comparación con el resto de Europa occidental donde este proceso se inicia en el siglo XIX y se generaliza a partir de la segunda mitad del siglo XX, con la construcción del estado del bienestar y el desarrollo de políticas facilitadoras del acceso de la ciudadanía a la cultura (Minihan, 1977).

Con todo el grado de hibridación de las instituciones culturales barcelonesas, además de ser debido a las trayectorias históricas particulares y a las debilidades de la administración pública, también responde a una tendencia internacional en la que Barcelona es un caso singular y avanzado: un creciente protagonismo del nivel local en la política cultural (Menger, 2010) y una cada vez mayor articulación entre el sector público y el tercer sector a favor de una potenciación global del sector cultural y sus externalidades positivas en términos económicos o de cohesión social (Rodríguez Morató, 2005), lo que produce modelos de política cultural que podemos llamar como híbridos (Gattinger y Saint-Pierre, 2008).

Este modelo de política cultural de emprendedor en alianza con el tercer sector ha permitido crear consenso político y social para rescatar las instituciones culturales históricas en decadencia (*Liceu* y *Palau*), aprovechar el legado de artistas consagrados (*Miró* y *Tàpies*), impulsar proyectos largamente aplazados durante la dictadura franquista (el MACBA) o aprovechar oportunidades de consolidar proyectos culturales prestigiosos surgidos del tercer sector (*Teatre Lliure*).

En este artículo hemos podido comprobar tal y como planteaba Mark Schuster para el caso de los museos norteamericanos que buena parte de los equipamientos culturales difícilmente pueden ser clasificados como públicos o privados. Los datos analizados para el caso de Barcelona nos confirman que no son válidos los tipos ideales de equipamientos culturales sector público y tercer sector presentados en la Tabla 1. La clasificación de instituciones públicas y del tercer sector planteada por Frey y Meyer (2002) dentro de la división de modelos de política cultural planteada por Zimmer y Toepler (1996) no es actualmente válida.

Para comprender la realidad de los equipamientos culturales de Barcelona ha sido necesario desarrollar una estrategia multifactorial para caracterizar dentro de un continuum público-privado, en vez de la clasificación binaria utilizada usualmente en los análisis de política cultural. Entendemos que esta complejidad en la caracterización de la naturaleza de los equipamientos culturales es, en parte, debida a características específicas del caso Barcelona. No obstante, el surgimiento de modelos híbridos de política cultural como los planteados por Gattinger y Saint-Pierre (2008) nos llevan a pensar que fenómenos parecidos de hibridación compleja de los equipamientos culturales pueden estar desarrollándose en otros países, fenómeno que sería interesante estudiar en futuras investigaciones.

Referencias

- Agence France-Museums 2011. *Le Louvre Abou Dabi* [Página web de Agence France-Museums], [En línea]. Disponible en: <http://www.agencefrancemuseums.fr/fr/le-louvre-abou-dabi/presentation-d-abou-dabi/> [2011, 08/22].
- Asuaga, Carolina y Rausell, Pau 2006, “Un Análisis de la gestión de instituciones culturales: el caso específico de los Museos”, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 8: 83-104.

- Barbieri, Nicolás 2012, “Why does cultural policy change? Policy discourse and policy subsystem: a case study of the evolution of cultural policy in Catalonia”, *International Journal of Cultural Policy*, 18: 13-30.
- Belfiore, Eleonora 2004, “Auditing Culture. The subsidised cultural sector in the New Public Management”, *International Journal of Cultural Policy*, 10: 183-202.
- Bianchini, Franco 1991, *City centres, city cultures :the role of the arts in the revitalisation of towns and cities*. London: Centre for local economic strategies.
- Bonet, Lluís. 2011, “Dèficit de governança en la cultura”, *Ara*, 08/05/2011, p. 48.
- Bonet, Lluís 2001, “Les polítiques culturals a Catalunya: un espai d’acords bàsics en un context d’alt dinamisme” en Ricard Gomà y Joan Subirats, eds. *Govern i polítiques públiques a Catalunya (1980–2000): autonomia i benestar*. Bellaterra: UAB, , pp. 303-324.
- Bouckaert, Geert, Verhoest, Koen y Voets, Joris 2002, *Beheersovereenkomsten binnen de culturele sector*. Leuven: Instituut vor de Overheid – Katholieke Universiteit Leuven.
- Chiapello, Eve 1998, *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métaillé : Diffusion, Seuil.
- Coppinger, Nathalie, Joder, Mélanie, Leca, Charlotte y Dupuit, Jean-Sébastien 2007, *Rapport sur la tutelle et le pilotage des opérateurs au ministère de la culture*. Paris: Ministère de l’économie, des finances et de l’industrie.
- Department of Culture, Media and Sport 2010, *Annual Report 2009*. London: Department of Culture, Media and Sport.
- DEPS 2011, *Culture and Medias. Prospective de politiques culturelles*. Paris: Ministère de la Culture - La documentation Française.
- DEPS 2010, *Fréquentation des établissements publics sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication*. Paris: Ministère de la Culture et la Communication.
- Esping-Andersen, Gosta 1993, *Los tres mundos del Estado de Bienestar*. València: Alfons el Magnànim.
- Fedeli, Silvia y Santoni, Michele 2006, “The Government’s Choice of Bureaucratic Organisation: An Application to Italian State Museums”, *Journal of Cultural Economics*, 30: 41-72.
- Frey, B.S. & Meier, S. 2002, *Museums between Private and Public. The Case of the Beyerle Museum in Basle*, Working Paper edn. Zurich: Institute for Empirical Research in Economics. University of Zurich.
- Gattinger, Monica y Saint-Pierre, Diane 2008, “Can national cultural policy approaches be used for sub-national comparisons? An analysis of the Québec and Ontario experiences in Canada”, *International Journal of Cultural Policy*, 14: 335-354.
- Gattinger, Monica y St. Pierre, Diane 2010, “The “Neoliberal Turn” in Provincial Cultural Policy and Administration in Québec and Ontario: The Emergence of ‘Quasi-Neoliberal’ Approaches”, *Canadian Journal of Communication*, 35: 279-302.
- Generalitat de Catalunya 2010, *Pressupostos de la Generalitat de Catalunya 2010*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

- Gray, Clive 2008, "Instrumental policies: causes, consequences, museums and galleries", *Cultural Trends*, 17: 209-222.
- Institut de Cultura de Barcelona 2011, *Memòria de l'Institut de Cultura de Barcelona 2010*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Longo, Francisco 1999, "Burocracia y posburocracia en el diseño organizativo" en Carlos Losada, ed. *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo, , pp. 212-244.
- Lord, Barry y Lord, Gael 1998, *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Lorente, Jesús Pedro 1997, *Espacios de arte contemporáneo : generadores de revitalización urbana*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Martínez, Santi y Font, Josep 2010, "Infraestructures públiques al servei de la creació i de la comunitat" en Gescenic, ed. *L'avaluació externa de projectes culturals*, pp. 37-49.
- Mascarell, Ferran 2005, *La cultura en la era de la incertidumbre*. Barcelona: Roca editorial.
- Menger, P. 2010, *Cultural policies in Europe. From a state to a city-centered perspective on cultural generativity*. Tokyo: National Graduate Institute for Policy Studies.
- Minihan, Janet 1977, *The nationalisation of culture: the development of state subsidies to the arts in Great Britain*. New York: New York University Press.
- Ministerio de Economía y Hacienda 2009, *Presupuestos generales del Estado 2009: Ministerio de Cultura*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda.
- Montanyes, J. A. 2011, "La Generalitat destituí a Semprún del MNAC días antes de morir", *El País*, 15/06/2011, p. 55.
- Moulin, Raymonde 1997, *L'Artiste, l'institution et le marché*. Paris: Flammarion.
- Pascual, Jordi 2008, "Cultural policies, human development and development innovation: or why we need an Agenda 21 for culture", *UNESCO Observatory Multi-disciplinary research in the Arts E-Journal*, 1: 9-25.
- Plaza, Beatriz 1999, "The Guggenheim-Bilbao Museum Effect: A reply", *International Journal of Urban and Regional Research*, 23: 589-592.
- Rius, Joaquim 2010, *Els Contractes programa dels equipaments culturals. Governança, eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya*. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació.
- Rius, Joaquim 2005, *Un nou paradigma de la política cultural. Estudi sociològic del cas Barcelona*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona - École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Rodríguez Morató, Arturo 2008, "La emergencia de una capital cultural europea" en Mónica Degen y Soledad García, eds. *La metaciudad: Barcelona. Transformación de una metropolis*. Barcelona: Antrophos, .
- Rodríguez Morató, Arturo 2005, "La reinención de la política cultural a escala local: el caso de Barcelona", *Sociedade e Estado*, 20: 351-376.
- Rodríguez Morató, Arturo 2007, *La Sociedad de la cultura*. Barcelona: Ariel.

- Roselló, David y Rius, Joaquim 2009, *La cooperació entre ateneus i ens locals per una cultura del segle XXI*. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació.
- Rubio Arostegui, Juan Arturo 2008, “Génesis configuración y evolución de la política cultural del estado a través del Ministerio de Cultura.: 1977-2007”, *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 7: 55-70.
- Rubio Arostegui, Juan Arturo 2003, *La política cultural del Estado en los gobiernos socialistas: 1982-1996*. Gijón: Trea.
- Schuster, J. Mark 1998, “Neither Public Nor Private: The Hybridization of Museums”, *Journal of Cultural Economics*, 22: 127-150.
- Subirats, Joan, Fina, Xavier, Barbieri, Nicolás y Merino, Elena 2011, *Proximitat, cultura i tercer sector a Barcelona*. Barcelona: Icaria.
- Urfalino, Philippe 1996, *L'invention de la politique culturelle*. Paris: La Documentation Française.
- Villarroya, Anna 2012, “Cultural policies and national identity in Catalonia”, *International Journal of Cultural Policy*, 18: 31-45.
- Zimmer, Annette y Toepler, Stefan 1999, “The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States”, *Journal of Cultural Economics*, 23: 33-49.
- Zimmer, Annette y Toepler, Stefan 1996, “Cultural Policies and the Welfare State: The Cases of Sweden, Germany, and the United States”, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 26: 167-193.

Presentado para evaluación: 29 de febrero de 2012

Aceptado para publicación: 6 de junio de 2012

JOAQUIM RIUS ULLLDEMOLINS, Universidad de Barcelona

E-mail: joaquim.rius@ub.edu

Es doctor en sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona y la École des Hautes Études en Sciences Sociales. Su tesina y su tesis doctoral, titulada Un nuevo paradigma de la política cultural, ha sido el origen de diversos artículos en revistas académicas. Ha realizado y publicado dos estudios para el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya sobre la gestión de los equipamientos culturales. Actualmente es investigador postdoctoral en la Universidad de Barcelona y desarrolla un proyecto de investigación sobre nuevos modelos de gestión de las políticas culturales.