

MODEL BARCELONA
Quaderns de gestió

19

El Fòrum Barcelona 2004

Una oportunitat desaprofitada?

Miquel Botella

Aula Barcelona

Model Barcelona. Quaderns de gestió

El Fòrum Barcelona 2004
Una oportunitat desaprofitada?

Aula Barcelona és un espai de reflexió i de debat entre l'administració pública, la universitat i l'empresa privada sobre la gestió de les ciutats i, en especial, de Barcelona i el seu entorn. Es tracta d'una iniciativa de l'Ajuntament de Barcelona, la Universitat de Barcelona i les Fundacions CIDOB i Bosch i Gimpera, que compta amb el suport d'Ercros, Fomento de Construcciones y Contratas, Fundació Agbar, Fundació RACC, Grup Freixenet, Media Planning Group i Ros Roca Group.

La col·lecció **Model Barcelona. Quaderns de gestió** busca recollir el testimoni directe de protagonistes destacats en la concepció i gestió de les transformacions impulsades a Barcelona durant les darreres dècades. La col·lecció es posà en marxa l'any 1998, a proposta de Pasqual Maragall, dins de la programació d'Aula Barcelona, amb dotze títols apareguts fins el 2001. Dos anys després Aula Barcelona inicià la publicació de la segona sèrie, amb la finalitat de contribuir amb nous documents al debat sobre la metròpoli.

- | | |
|---|--|
| 1. <i>La Carta municipal</i> ,
Francisco Longo. | 12. <i>El paisatge urbà, un punt de trobada</i> ,
Ferran Ferrer Viana. |
| 2. <i>El projecte urbanístic. Valorar la perifèria i recuperar el centre</i> ,
Juli Esteban. | * * * |
| 3. <i>Estratègies culturals i renovació urbana</i> ,
Pep Subirós. | 13. <i>El port de Barcelona</i> ,
Alfons Bayraguet. |
| 4. <i>La recuperació del front marítim</i> ,
David Mackay. | 14. <i>La seguretat, un compromís de la ciutat</i> ,
Josep M. Lahosa i Paz Molinas. |
| 5. <i>El planejament estratègic</i> ,
Francesc Santacana. | 15. <i>El districte d'activitats 22@bcn</i> ,
Antoni Oliva. |
| 6. <i>Un objectiu: la cohesió social</i> ,
Enric Truñó. | 16. <i>Ciutat Vella. El centre històric reviscolat</i> ,
Martí Abella. |
| 7. <i>Tecnologies de la informació i modernització de la ciutat</i> ,
Lluís Olivella. | 17. <i>La mobilitat: quasi un model</i> ,
Joan Torres. |
| 8. <i>La col·laboració publicoprivada</i> ,
Francesc Raventós. | 18. <i>Barcelona Activa, l'agència de desenvolupament local</i> ,
Maravillas Rojo, Elizabeth Monfort i Mateu Hernández. |
| 9. <i>Quan l'habitatge fa ciutat</i> ,
Xavier Valls. | 19. <i>El Fòrum Barcelona 2004. Una oportunitat desaproveitada?</i>
Miquel Botella. |
| 10. <i>La gestió del deute públic</i> ,
Pilar Solans. | |
| 11. <i>La universitat i la ciutat</i> ,
Carles Carreras. | |

Miquel Botella

El Fòrum Barcelona 2004

Una oportunitat desaprofitada?

Aula Barcelona

Redacció: Miquel Botella
Producció editorial: Aula Barcelona
Composició: *Addenda*

Edició de la sèrie a cura de Joan Roca

© 2006, Miquel Botella

© 2006, AULA BARCELONA
Fundació CIDOB
Elisabets, 12 08001 Barcelona
aulabarcelona@cidob.org

Primera edició, maig de 2006

ISBN: 978-84-1050-110-2

Publicat amb el concurs de

Publicacions i Edicions



UNIVERSITAT DE BARCELONA



Aquest document està subjecte a la llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObra-Derivada de Creative Commons, el text de la qual està disponible a: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Sumari

9	Nota de l'autor
11	Què va ser el Fòrum?
13	L'anàlisi de l'oferta
33	La comunicació i la imatge de l'esdeveniment
41	L'argumentari antifòrum
48	La història d'una gestació
67	Balanç final
77	Annex 1 Programació del Fòrum Barcelona 2004
83	Annex 2 Cronologia del Fòrum
89	<i>Resumen</i>
93	<i>Abstract</i>

Nota de l'autor

Advertiments previs

Abans de començar, vull fer un parell d'aclariments al lector:

– Vaig estar involucrat professionalment en el Fòrum Universal de les Cultures (d'ara endavant Fòrum) des del mes de març de 2001 fins a finals de 2004. Primer com a director de Planificació i més endavant com a sotsdirector general. No vaig estar present a la fase de disseny (1997-2000), però sí a les de planificació, posada en marxa, operació i tancament. Per aquest motiu, tot i que m'he esforçat a ser equànim, les línies que segueixen no deixen de ser una interpretació personal, impossible de deslligar de l'experiència viscuda.

– També vull deixar clar d'entrada que, des del meu punt de vista, la convocatòria del Fòrum va ser encertada i oportuna. Crec que l'esdeveniment té possibilitats de consolidar-se en el futur, encara que també en té de desvirtuar-se i de desaparèixer. Tot dependrà de com s'assimili l'experiència barcelonina i dels esforços i dels recursos que es dediquin a impulsar la seva creixença.

Abast de l'escrit

El Fòrum es va presentar, i en bona part es va justificar, com la continuació dels grans esdeveniments que modernament van ajudar la ciutat a créixer i, en particular, dels Jocs Olímpics del 92. Això va facilitar el llançament de l'esdeveniment, però també va contribuir a crear en l'imaginari col·lectiu un terme de referència grandios, amb el qual un esdeveniment de nova creació no podia aspirar a comparar-se.

Més endavant, el concepte de Fòrum, basat en els tres eixos i els tres formats, es va mostrar difícil d'enquibir en els mitjans convencionals de comunicació de masses i es va haver de recórrer a una comunicació emocional que va reforçar les imatges grandioses inicials.

Un cop inaugurat, el Fòrum no va estar a l'alçada de les expectatives creades. El Recinte no va assolir l'afluència de públic esperada i els Diàlegs tampoc van aconseguir tenir el paper de pal de paller de l'esdeveniment. El Fòrum Ciutat, tot i la qualitat de la seva programació, va passar molt desapercbut.

Els mitjans de comunicació no van trigar a passar factura pel desajust entre la realitat i les expectatives creades. Però van tenir dificultats a l'hora de trobar un discurs de crítica coherent i van acabar recorrent a les xifres, les anècdotes i les referències iròniques.

Els grups antifòrum tampoc van ser capaços d'elaborar un argumentari prou sòlid per justificar les seves posicions de denúncia i enfrontament. Però, basant-se en processos d'intencions i la crítica d'algunes decisions organitzatives, van aconseguir una notable presència mediàtica i una incidència innegable en l'opinió pública.

Aquest escrit pretén analitzar els motius de tot això. Per quines raons el Recinte no va tenir la capacitat d'atracció de públic que s'esperava; per què els Diàlegs no van treure el rendiment potencial –de contacte amb el públic, amb la realitat ciutadana, amb la xarxa i amb el mitjans– de la gran quantitat de personalitats que van venir a Barcelona; per què no es va crear una imatge de l'esdeveniment més realista i fàcil de comunicar, i el perquè del tractament mediàtic que el Fòrum va rebre.

Després d'una breu descripció introductòria, es fa un repàs dels diferents àmbits de l'oferta i de l'estratègia de comunicació utilitzada pel Fòrum. A continuació, es presenten els grans trets del seu procés de gestació, sense el quals resulta difícil d'entendre el que va ser i el que va significar l'esdeveniment. S'acaba l'escrit mirant de fer un balanç dels seus resultats.

Què va ser el Fòrum

El concepte

El Fòrum es va presentar com un nou esdeveniment internacional itinerant, centrat en els valors i en els grans reptes comuns del món globalitzat actual. La primera edició es va celebrar a Barcelona del 9 de maig al 26 de setembre del 2004.

Es va caracteritzar pels següents atributs:

- Civilitat: Al Fòrum no hi van participar països, sinó persones i associacions.
- Participació: Es va definir com un lloc participatiu, punt de trobada de persones amb punts de vista diversos, i fins i tot divergents.
- Valors: El Fòrum no es va basar en la competició ni en el comerç, sinó en els valors universals del diàleg, de la solidaritat, de la responsabilitat, del bé comú i de la pau.
- Temari: El Fòrum es va centrar en tres eixos temàtics: el respecte de la diversitat cultural, el desenvolupament sostenible i les condicions per la pau. L'orientació d'aquests eixos i de l'Agenda de Principis i Valors de l'esdeveniment es van basar en els principis programàtics de les Nacions Unides.
- Iniciativa pública i finançament mixt: L'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i l'Administració General de l'Estat van ser-ne els promotors. A més dels promotors, els patrocinadors i el públic van participar en el seu finançament.
- Missió: el Fòrum es va fixar com a missió principal, i gran repte, fer arribar al gran públic aquests temes i valors, a través de la reflexió, la participació i l'entreteniment.

Els formats

Les activitats del Fòrum es van estructurar en tres formats:

- El Recinte. Oferia espectacles, exposicions, presentacions, debats, jocs, alimentació i artesanía en un espai de 30 hectàrees dels termes de Barcelona i St. Adrià de Besòs. Estava orientat al gran públic i centrat, com tot l'esdeveniment, en els tres eixos del Fòrum.
- Els Diàlegs. Eren una evolució del concepte de congrés o simposi que posava l'accent en la importància del mètode (la trobada entre els que mantenien punts de vista divergents i el diàleg) i que subratllava els aspectes d'obertura als públics no especialitzats, repercussió als mitjans i promoció de la participació.

– El Fòrum Ciutat. Va aplegar totes aquelles activitats que es van realitzar fora del Recinte. Bàsicament, una edició extraordinària del Grec (Festival d'Estiu de Barcelona), les exposicions que es van fer als principals museus i a les institucions culturals i diversos actes de convocatòria massiva als espais públics de la ciutat.

L'organització

L'estructura societària del Fòrum es va configurar seguint el model dels Jocs Olímpics de 1992. L'Administració de l'Estat, la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona van integrar el consorci organitzador. L'Alcalde de Barcelona en va esdevenir president i l'Ajuntament de Barcelona va ser-ne el principal impulsor. La Unesco va constituir-se en soci principal del Fòrum.

El Recinte del Fòrum es va situar a l'indret on l'Avinguda Diagonal arriba al mar, a tocar de la desembocadura del riu Besòs. Una àrea urbana fins aleshores marginal i degradada, que va ser rehabilitada seguint criteris del desenvolupament urbà sostenible. Es van conservar les infraestructures existents –i molt especialment la gran depuradora d'aigües residuals– integrant-les en un espai urbà constituït per platges, un port esportiu, parcs, un gran centre de convencions, un centre universitari, hotels, oficines, habitatges i un zoològic marí.

El pressupost preventiu de l'organització de l'esdeveniment –que no incorporava els costos de construcció de les infraestructures– va ser de 341,8 milions d'euros.¹ Les tres administracions consorciades n'havien d'aportar 208,6; els patrocinadors 63,1; la venda d'entrades es va estimar en 61,5; i la resta d'ingressos en 8,6.

1. Valors monetaris corresponents a l'any 2004.

L'anàlisi de l'oferta

Com ja he dit, l'oferta del Fòrum es componia de tres formats: Recinte, Diàlegs i Ciutat. Els passaré a analitzar successivament.

Les xifres del Recinte

En aquest apartat introductori s'exposen aquells elements de caràcter factual que resulten rellevants per entendre què va passar amb l'afluència de públic al Recinte i avaluar l'oferta que s'hi va presentar.

La venda d'entrades

Es van posar a la venda tres tipus d'entrades: la d'un dia, la de tres dies i el passi de temporada. A finals de juny es va començar a vendre l'entrada de nit.

El preu de referència (entrada d'un dia, adquirida en el període d'obertura del Recinte, per a adult) es va fixar en 21 €. Partint d'aquest preu, s'establien un conjunt de descomptes per venda anticipada, segons la condició del visitant (nen, jove, tercera edat, discapacitat, aturat) i per la venda a grups. Els menors de sis anys tenien accés gratuït i els inscrits als Diàlegs podien accedir lliurement al Recinte.

Els descomptes per venda anticipada eren significatius. L'entrada de 21 €, comprada el desembre del 2003, valia 15,17 €, i la de tres dies es podia adquirir el setembre del 2003 per 25,79 €, un preu molt inferior als 42 € que valia amb el Recinte obert.

El dia 8 de maig, quan el Recinte va obrir les portes, s'havien venut 876.622 entrades, repartides de la manera següent: 586.640 entrades d'un dia, 255.370 entrades de tres dies i 34.612 passis de temporada.²

Durant els 141 dies que el Recinte va estar en operació es van vendre un total de 984.048 entrades: 814.829 d'un dia, 63.106 de tres dies i 3.548 passis de temporada. L'entrada de nit, que va començar a vendre's a finals de juny, va assolir unes vendes totals de 102.565 entrades.

El contrast entre els dos períodes va ser important, sobretot pel que fa a la caiguda de vendes de les entrades de tres dies, que van passar de 255.370 en la fase anticipada a 63.106 en el període d'operació. Encara

2. FÒRUM UNIVERSAL DE LES CULTURES BARCELONA 2004, *Memòria*, pàg. 76.

més important va ser la baixa en les vendes del passi de temporada, de 34.612 en la primera fase a 3.548 a la segona.

Després de l'obertura es va produir una gran moderació en el ritme de les vendes i un canvi significatiu en la intenció de repetició de la visita. Del 33 % de repetidors potencials que va tenir la venda anticipada, es va passar al 6,7 % en la fase d'operació.

Els visitants

Pel que fa a l'afluència de públic, el nombre total de visites fins al moment del tancament va ser de 3.323.120, un 66,4 % de les 5.000.000 previstes.³

En relació a la distribució temporal de les visites, el més important d'assenyalar va ser la tendència a posposar-les. De manera que en els 26 dies de setembre que el Recinte va estar obert, es van acumular 1.010.515 visites, un 30,4 % del total de l'afluència; mentre que durant els 26 dies d'obertura al maig va haver-hi 361.494 visites, un 10,9 % del total.⁴

La gran majoria de visitants, el 86,3%, van fer la visita en grup, sobretot de caràcter familiar. Pel que fa a la durada, la visita de llarga duració, de més de sis hores, va ser preponderant. Va suposar el 37,0 % de les visites, seguida per la de cinc a sis hores, amb el 27,5 %. Només un 35,5 % de l'afluència va estar al Recinte menys de cinc hores.⁵

La variable més significativa per caracteritzar el tipus de públic atret és la que fa referència al nivell d'estudis. Un 55,8 % dels visitants de més de 14 anys van declarar tenir o estar realitzant estudis universitaris. Un 32,0 %, secundaris. Un 11'4 %, primaris. I un 0,8 %, menys que primaris.

3. *Memòria*, pàg. 5.

4. Dades subministrades setmanalment per l'organització i publicades a la premsa.

5. TNS/Demoscopia va encarregar-se d'analitzar la satisfacció dels visitants. Va fer un total de 6514 entrevistes aleatòries, d'uns 10 minuts de durada, a la sortida del Recinte. Les entrevistes es van fer en vuit onades repartides durant els cinc mesos d'obertura. Les opinions manifestades van mantenir una gran estabilitat al llarg de tot el període. Un avanç dels resultats més significatius va ser publicat al diari *La Vanguardia*, el 29 d'agost de 2004.

Del resultat de les enquestes de satisfacció realitzades es desprèn que els continguts del Recinte van satisfer la majoria dels visitants. Això es va posar de manifest en la qualificació mitjana atorgada a la visita, que va ser de 7 (escala de 1 a 10). La mateixa avaluació es va reflectir en l'actitud per recomanar la visita a tercers. Un 86 % va dir que la recomanaria i un 14 % va dir que no.

La comparació del que van veure al Recinte amb les expectatives prèvies a la visita va palesar la mateixa avaluació positiva. Per a un 35 % dels visitants, la realitat del recinte va superar les seves expectatives. Un 40 % la va trobar del nivell esperat. Un 20 % va considerar que el que havia vist estava per sota del que s'esperava, i un 5% es va declarar defraudat per la visita. En conjunt, doncs, un 75 % de satisfets, enfront d'un 25% d'insatisfets.

Paral·lelament, quan es preguntava als visitants sobre els atractius del Recinte, les exposicions eren assenyalades com els elements de més interès.

L'opinió pública

Les opinions prèvies a la celebració van evolucionar des del desco-neixement i l'escepticisme, que van caracteritzar la llarga etapa de pre-paració, fins als increments continuats en la notorietat i en la intenció de visita que van produir-se l'any anterior a l'obertura.

Sobre l'avaluació posterior al tancament, la informació existent és molt escassa. De fet, l'única referència és una enquesta, realitzada pel Instituto Noxa per encàrrec d'un diari de la ciutat,⁶ dedicada a analitzar l'opinió dels barcelonins en relació a diversos temes d'actualitat ciutadana, un del quals era el Fòrum.

L'enquesta es va realitzar dos mesos després del tancament del Fòrum i els seus resultats indicaven, en frase del mateix rotatiu, que «el Fòrum no havia deixat bon gust de boca entre els barcelonins». Efectivament, un 59 % dels enquestats considerava que l'esdeveniment «havia estat més aviat un fracàs», mentre només un 30 % creia que «havia estat més aviat un èxit». Un 11 % declarava no tenir opinió formada al respecte.

6. *La Vanguardia*, 22 de novembre de 2004.

Tot i el plantejament excessivament dicotòmic de la pregunta, sembla que al final una àmplia majoria dels barcelonins van compartir una visió negativa de l'esdeveniment. En absència d'altres elements de contrast, donaré per bona aquesta hipòtesi.

El mateix sondeig preguntava sobre la visita al Fòrum. Un 41 % declarava haver-lo visitat, mentre el 59 % restant responia negativament a la pregunta. Dissortadament, no es feia l'encreuament de les dues preguntes anteriors i això no permet fonamentar empíricament la presumpció que entre els que van opinar que el Fòrum havia estat més aviat un fracàs predominaven els que no havien visitat el recinte.

Amb tot, pel que ha estat dit respecte a l'opinió dels visitants del Recinte, crec que és raonable pensar que devia existir un alt grau de coincidència entre els que van respondre negativament a ambdues preguntes.

Un altre punt que interessa destacar del resultat d'aquesta mateixa enquesta és la que fa referència al nivell educatiu dels visitants. Deia el diari: «la variable que més ha influït en l'assistència al Fòrum és el nivell educatiu: mentre que l'ha visitat un 57% dels entrevistats amb estudis universitaris, només ho ha fet un 24 % dels que tenien estudis inferiors als primaris».

En aquest punt, els resultats d'aquesta enquesta van confirmar el que les dades sobre el nivell educatiu dels visitants obtingudes per l'organització palesaven, que el Recinte resultava especialment atractiu per a les persones de nivells de formació més elevats.

L'oferta del Recinte

Pel que s'ha dit fins ara, es pot veure que l'element clau per interpretar el que va passar amb l'afluència de públic i la imatge de l'esdeveniment s'ha de trobar en el moment de l'obertura, quan es va produir el canvi de tendència en les vendes. La impressió que se'n van endur els primers visitants va ser la causa d'aquest canvi. El «boca orella» que es va desencadenar va estar faltat de potència i no va aparèixer el neguit de gastar de seguida les entrades adquirides. I sense la presència d'aquests elements no es podia aconseguir despertar l'interès d'aquelles persones, menys avesades al consum cultural, que necessitaven del testimoni de tercers per decidir-se a visitar el Recinte.

El que va passar va ser que, tot i que el que els visitants van veure al Recinte va interessar i agradar la majoria –com testimonien els sondeigs realitzats– no va aconseguir emocionar-los. Crec que la puntuació mitjana de 7, atorgada pels visitants a l'oferta que s'hi exhibia, s'ha de llegir com: «està bé» o «hi estic d'acord». Però la nota no va ser un 9, que hauria significat «és molt bo» o «no t'ho pots perdre».

I per què els continguts no van emocionar els visitants? Començaré per dir que no crec que fos conseqüència de la concepció global del Recinte. Al contrari, considero que la barreja integrada d'espectacles, exposicions, presentacions, debats, jocs, tallers i activitats participatives, orientats a tots els públics, era una fórmula encertada.

Des del meu punt de vista, l'explicació de per què la puntuació final del Recinte va quedar en un 7, i no va ser un 9, s'ha de trobar en alguns dèficits que van afectar fortament la seva atractivitat. I crec que en van destacar tres. El primer, la falta d'animació, el segon, la manca d'un espectacle amb prou atractiu per constituir-se en el reclam principal de la visita, i el tercer, les deficiències en l'alimentació.

La manca d'animació

La gairebé crònica manca d'animació del Recinte va derivar de la impossibilitat de superar els paranys posats pel territori sobre el qual es va implantar.

Aquests inconvenients provenien, d'una banda, de la peculiar morfologia del territori (forma convexa, fragmentació generalitzada dels espais i predomini del formigó), però sobretot de la distribució dels emplaçaments que van acollir les activitats bàsiques que es van desenvolupar al Recinte.

La forma convexa, imposada per les infraestructures existents i els equipaments costaners, era exactament la contrària de la que convenia per acollir i ambientar un esdeveniment de caràcter massiu. El que hauria convingut era una forma còncava.

La fragmentació dels diferents espais i els forts desnivells que hi anaven associats establien unes distàncies considerables i, en conseqüència, uns itineraris llargs, desnivellats i difícils d'animar.

L'absència d'espais verds i d'arbrat i el predomini del formigó, derivat de l'existència d'una depuradora en el subsòl i d'un port esportiu, va ser un inconvenient important. Cal tenir present que la durada

mitjana de les visites era de cinc o sis hores i incorporava necessàriament algunes hores de sol.

Però, per damunt d'aquests inconvenients, l'element decisiu, el que realment va condicionar el resultat, va ser la localització dels emplaçaments que havien d'acollir les principals activitats del Recinte.

En canvi, no crec que l'excentricitat del territori, que òbviament tampoc afavoria la visita, o les seves dimensions, excessives per a les necessitats de l'esdeveniment, fossin els problemes realment importants. De fet, la novetat i la importància de l'actuació urbana podia haver compensat l'excentricitat, i la mateixa grandària podia haver estat un element positiu en un escenari diferent del que es va produir, com més endavant comentaré.

Els emplaçaments predeterminats

El principal problema del territori va ser que la localització dels auditoris a l'aire lliure, de l'esplanada central, del centre de convencions, dels grans espais contenidors de l'entorn portuari i dels accessos estava predeterminada per l'arquitectura de l'espai i no s'adeia als requeriments funcionals del Recinte.

Aquesta peculiar morfologia del territori va imposar un *layout* dispers d'aquestes activitats que, per a mi, va ser la causa principal de la falta d'animació del Recinte. De fet, l'única decisió de localització que va prendre l'organització, i que també va contribuir, ni que fos marginalment, a reforçar aquest model, va ser l'emplaçament de l'escenari de la Marina. I un cop acceptat el *layout* que el territori incorporava, l'únic que va poder fer l'organització va ser trufar els espais buits i els intersticis amb activitats d'animació.

Des de l'organització s'era fins a cert punt conscient d'aquests riscos, però s'acabà fent de la necessitat virtut, confiant que l'afluència acabaria animant els espais. Però com que d'aglomeracions no n'hi va haver, aquesta distribució dispersa de les activitats va provocar la imatge de lloc desanimat que fins el setembre, quan ja era massa tard, es va associar al Recinte.

Els problemes de la Haima

I aquest particular *layout* també va ser el motiu de les vacil·lacions i les dificultats que va experimentar el disseny de la Haima. La Haima

havia de ser el centre d'animació del Recinte i havia de fer la funció de distribuïdor entre les diferents activitats. Tant és així que, a l'època del disseny, la seva entrada es coneixia amb el nom de *hub*. Però, a causa del *layout* del territori, la Haima no va poder assumir aquesta funció de cor del Recinte que en el guió tenia reservada.

De fet, després de mesos de donar voltes sobre el seu disseny, i de veure que figures molt acreditades del país i de fora no se'n sortien, es van encendre les alarmes i calgué organitzar l'espai *in extremis*, integrant les propostes de les diferents activitats que s'hi havien d'implantar. El retard en aquesta decisió va provocar, a més, una limitació de recursos i d'aquí la impressió de relativa pobresa que l'espai va acabar oferint.

Si la Haima hagués estat l'àrea d'accés a les principals exposicions i els grans espectacles s'haguessin celebrat en el seu entorn, segur que s'hauria trobat un disseny adaptat a les funcions que tenia previstes.

Per tant, i repetint-me, el problema de la falta d'animació no va derivar de la dimensió del Recinte, sinó dels emplaçaments forçats pel territori. El model dispers que van imposar es va demostrar contradictori amb la dinamització de l'esdeveniment.

El model polaritzat

En lloc de la dispersió que oferien els emplaçaments, el que el Recinte necessitava era polarització, amb una àrea de concentració de les activitats –la Haima– que hauria tingut l'animació assegurada, àdhuc en dies feiners, i uns espais més buits d'activitat en el seu entorn que s'haurien anat animant en la mesura que hagués augmentat la densitat al centre.

Però aquest model topava amb la importància de l'actuació urbana realitzada. S'havia dissenyat i construït un territori nou de gran dimensió i significació ciutadana. I aquest territori preveia emplaçaments per a activitats iguals o molt semblants a les que el Recinte del Fòrum pensava programar, inclòs un modèlic centre de convencions.

En aquell context, de presentació en societat d'una obra d'aquella magnitud, resultava impensable situar les activitats del Recinte en emplaçaments diferents i provisionals, menystenint els definitius que el territori incorporava. A més a més, la zona tampoc ofería prou espais

lliures alternatius per a ubicar-hi instal·lacions provisionals de la dimensió requerida.

La difícil lectura del territori

L'escassa funcionalitat del territori no va poder ser contrapesada ni a través de la senyalització, ni mitjançant el programa d'activitats que diàriament es va editar i que incorporava un mapa en perspectiva del Recinte i una complexa graella d'activitats, espais i horaris.

En el fons, aquests esforços no feien més que palesar els dèficits del *layout* inicial i, en definitiva, el protagonisme excessiu del territori. Un Recinte que havia de congrega el gran públic havia d'haver-se pogut entendre fàcilment en termes espacials. El Recinte i les seves activitats s'haurien d'haver pogut explicar a través dels continguts de les diferents zones o «barris».

La millor prova d'aquesta dificultat de lectura del territori la tenim en les manifestacions dels visitants que repetien la visita. La gran majoria deien que la primera visita els havia servit sobretot per «explorar» el territori i per «orientar-se» en el Recinte i que la segona havia resultat molt més profitosa que la primera en termes d'aprofitament de les activitats que s'hi oferien.

Això és justament el contrari del que convenia que passés. El que hauria convingut és que, en termes de satisfacció, la primera visita hagués comportat el màxim de sorpresa i interès, i hagués estimulat la repetició.

La impossible integració de la depuradora

Finalment, també s'ha de dir que un dels avantatges principals que presentava el territori des del punt de vista de l'ideari de l'esdeveniment era justament la seva condició d'exemple pioner d'actuació urbana sostenible.

Dissortadament, no es va aconseguir fer evident als visitants aquesta circumstància. Es va intentar integrar al Recinte algun tipus d'accés al subsòl, cosa que hauria fet palès al visitant que estava passejant damunt d'una depuradora. Però aquestes instal·lacions tenen la seva lògica constructiva que, avui per avui, no incorpora funcionalitats didàctiques –punt

que potser valdria la pena revisar en aquest tipus d'obres públiques— i no es va trobar la manera d'integrar l'accés a la depuradora dins de la visita al Recinte.

La falta d'un reclam espectacular

Una altra de les qüestions que, per a mi, va quedar demostrada és que un esdeveniment de nova creació com el Fòrum, per poder arribar a un públic massiu, necessita un reclam potent que l'acrediti. Un espectacle, o una instal·lació, que pugui ser considerat «allò que no et pots perdre». Una activitat que, d'alguna manera, justifiqui per si sola la visita.

Al Recinte aquest paper el van fer els «Guerrers de Xi'an», com es va posar de manifest a les enquestes de satisfacció.⁷ Però el format expositiu, ni que pugui arribar a ser popular —i els guerrers ho van ser— només pot fer el paper d'atracció principal per a uns sectors de públic limitats. Es va trobar a faltar un gran espectacle amb la grapa suficient per ser el primer reclam del Recinte per a tots els públics.

Això va constituir una certa sorpresa per a l'organització, que havia destinat als espectacles uns recursos importants, que havia convocat un concurs internacional per disposar d'un bon ventall d'opcions i que havia treballat amb un calendari suficient. Probablement, va haver-hi un excés de confiança, creient que, entre els tres espectacles de producció pròpia,⁸ almenys una diana estava assegurada.

A part de l'encert i de la sort, que tenen el seu paper, crec que en aquesta qüestió també hi va influir un cert temor, conscient o inconscient, que determinats plantejaments massa espectaculars poguessin ser titllats de frívols o banals. No en va, des de les més altes instàncies del país, s'havia advertit diverses vegades als organitzadors que el Fòrum no havia de ser una gran festa, i l'experiència va acabar demostrant que almenys calia que fos una festa.

Els espectacles de petit format (cabaret, circ, teatre,...), els jocs participatius i les activitats de carrer estaven pensats per omplir els espais i

7. A les vuit onades de l'enquesta de satisfacció, realitzades per TNS/Demoscopia, les exposicions van ser considerades el principal atractiu del Fòrum.

8. *Moure el món*, *El Gegant dels 7 mars* i *L'Arbre de la Memòria*.

els buits temporals de la programació i, tot i que van tenir una bona aco-
llida, no podien ser les grans atraccions del Recinte.

També es va dir que el fet que les estrelles musicals amb més gan-
xo popular s'incloguessin en la programació del Fòrum Ciutat en comp-
tes d'actuar al Recinte, havia estat un desencert i una causa de la manca
d'atractiu d'aquest.

No estic d'acord amb aquest punt de vista. El que el Recinte neces-
sitava era un reclam permanent, no que de tant en tant i durant dos o tres
dies hi actués un cantant o un conjunt de gran tirada popular. Si s'hagués
fet això, l'únic que s'hauria aconseguit és que aquells dies, com que el
preu hauria estat considerat una ganga, hi hauria hagut una aglomeració,
s'haurien hagut de tancar les portes d'accés exteriors, no hi hauria hagut
lloc al Teatre de la Marina per a tots els que haguessin aconseguit entrar
al Recinte i, problemes de seguretat a part, s'hauria acabat la festa
enmig de grans, i raonades, crítiques a l'organització. I això per no par-
lar dels dies que l'escenari hauria hagut d'estar tancat per muntar la
infraestructura tècnica de l'actuació i desmuntar-la posteriorment.

Afegir un segon pagament dins del Recinte per a aquest tipus d'es-
pectacles, cosa que també es va proposar, hauria estat posar un autèntic
pedaç, hauria trencat la lògica de funcionament interior i hauria resultat
incompreensible per al públic. Per a mi –un cop acceptat que aquestes
figures tenien un paper al Fòrum– la bona opció és la que es va prendre:
que les figures actuessin al preu que tocava i al lloc que tocava, al Palau
Sant Jordi o a l'espai de la ciutat que millor s'adaptava als seus requeri-
ments.

Amb el raonament anterior m'estic referint exclusivament a les
actuacions de les grans estrelles. Una cosa diferent és que, dins la pro-
gramació musical del Recinte, no es tingués més en compte el grau de
coneixement i de reclam popular que tenien els diferents concerts que es
van programar.

Les deficiències de l'alimentació

De bon començament s'era conscient de la gran dificultat d'aquest
tema. Tothom sap que en matèria culinària la quantitat i la qualitat són con-
tradictòries i aviat es va veure que no hi havia cap model d'alimentació en
grans esdeveniments que pogués satisfer els requeriments del Fòrum.

També des del principi se sabia que l'alimentació era un dels temes que el públic associava espontàniament a la idea del Fòrum, àdhuc quan els continguts de l'esdeveniment eren encara imprecisos. I és que la varietat alimentària connectava d'una manera espontània amb l'eix més característic del Fòrum, el respecte de la diversitat cultural. Per aquesta raó, es va considerar l'alimentació com un contingut més del Recinte i no com una simple manera de satisfer les necessitats nutritives dels visitants.

I ja des de l'any 2000, quan els interrogants sobre els continguts de l'esdeveniment eren encara importants, es treballava en la definició del model d'alimentació. Al final, després que diversos models de prestació del servei fossin estudiats i rebutjats, es va optar per un model mixt, basat en el patró de menjar ràpid per satisfer la part més important de la demanda, amb un servei complementari de restauració convencional. Ambdós van ser gestionats per empreses experimentades i l'organització del Fòrum es va reservar estrictament les funcions de supervisió i control del conjunt.

L'alimentació ràpida que s'oferia presentava una varietat de plats molt superior a l'habitual en aquest tipus de servei i aquesta va ser la dificultat principal del model implantat. Bastants dels plats que es van haver d'adaptar a la fórmula del menjar ràpid no van satisfer els gustos del públic.

A més, les empreses que van gestionar el servei no van ser capaces de formar i motivar el miler llarg de persones necessari per atendre la gran concentració temporal de la demanda. Cal dir també que la baixa afluència dels primers mesos va condicionar negativament la implantació del model, perquè va perjudicar les expectatives de les empreses i va disminuir l'autoritat de l'organització per dirigir i controlar els processos.

Segurament, en el servei d'alimentació es va assumir un risc excessiu. Es va ser massa innovador, confiant en la capacitat i experiència de les empreses implicades, i es va demanar al model de menjar ràpid uns estàndards de varietat/qualitat/preu/servei que, pel que es va poder veure, aquest no estava en condicions d'oferir.

En canvi, el sistema de restaurants convencionals, que va funcionar en paral·lel al del menjar ràpid, va tenir una bona acceptació i va portar pocs problemes de gestió. Per això, vistos els resultats, probablement hauria estat millor d'anivellar els papers dels dos sistemes. És a dir, ampliar l'oferta de la restauració convencional –especialment pel que fa

a la diversitat culinària– i fer que el menjar ràpid, en un sentit ja més habitual, fes de complement, per atendre el consum més estàndard i les puntes de demanda.

Els Diàlegs

Els 49 Diàlegs i les 7 trobades especials organitzades van congregar 77.464 participants i 2.877 ponents. Estadistes, acadèmics, empresaris, sindicalistes, estudiants, activistes, militants de les organitzacions més diverses i ciutadans de tota mena es van trobar a Barcelona per assistir-hi. Gairebé un miler d'entitats hi van col·laborar d'una manera o altra.

En relació als resultats cal ressaltar que:

- Van deixar un ampli llegat de propostes de nous organismes i instàncies de diàleg –alguns d'ells amb seu a Barcelona–, de declaracions, d'agendes i d'acords.⁹ S'haurà d'esperar a tenir més perspectiva per poder valorar el grau de consolidació i la transcendència real del que es va acordar.

- També van deixar un llegat intangible, però important, de contactes internacionals de les entitats que van col·laborar en les diferents trobades i van facilitar el canvi en l'escala de reflexió de moltes persones que van tenir l'oportunitat de participar-hi.

- La tasca de Gestió del Coneixement realitzada –registre, resum, catalogació i síntesi de les aportacions realitzades– ha permès crear un portal web de continguts del Fòrum que constitueix una autèntica novetat en el terreny de les aplicacions informatives i didàctiques referides als temes que van ser objecte de discussió.¹⁰

- Les referències dels Diàlegs als mitjans van ser nombroses i en general positives. Les poques notícies negatives es van referir, sobretot, a l'absència d'alguns ponents de prestigi (*celebrities*) i a temes menors, com les sortides de to d'algun coorganitzador i incidències concretes en el suport tècnic.

9. Veure detall a la *Memòria*, pàg. 108-112.

10. Portal web *Continguts del Fòrum 2004*. S'hi accedeix a través de la pàgina www.barcelona2004.org.

Tot i això, al final va quedar el sentiment que els Diàlegs havien estat una oportunitat en bona part desaproveitada, que no s'havia tret prou rendiment –en el terreny de l'intercanvi d'opinió, de la producció escrita, del potencial didàctic, del contacte amb la realitat associativa i de l'aprofitament mediàtic– de la quantitat i de la qualitat de les personalitats que van participar a les trobades.

Des del meu punt de vista, aquestes insuficiències es van produir perquè aquestes reunions es van plantejar més des de la perspectiva i els interessos dels promotors (les entitats col·laboradores, acadèmiques i institucionals) que no dels receptors (públic, estudiants, associacions i mèdia). És a dir, més des del punt de vista de l'oferta que de la demanda.

De fet, la quantitat de propostes que la crida extemporània a la participació havia fet arribar procedents del món acadèmic, de les institucions i dels *think tanks* locals era prou gran com perquè, atesa la consistència de moltes de les propostes i la influència d'alguns dels promotors, ja fos un problema el fer-ne una selecció.

Però la preponderància de les propostes externes en la programació va tenir conseqüències negatives: va abocar a la dispersió, va fer reviure el format dels congressos convencionals, no va contribuir a apropar el públic potencial i va ser la causa principal que els Diàlegs no fessin el paper de columna vertebral de l'esdeveniment que tenien assignat en el guió inicial.

Dels Congressos als Diàlegs

Quan, en l'etapa de preparació del Fòrum, es va canviar el nom d'aquest format –passar a dir-ne Diàlegs en lloc de Congressos– justament es buscava un canvi de fons en el plantejament de les trobades, que havia de reorientar l'oferta i que havia d'afectar organitzadors, ponents, assistents i mitjans de comunicació.

Pel que fa als ponents, el canvi pretenia assegurar que se'n fes una selecció realment plural, que es valoressin especialment les seves capacitats comunicatives i que els quedés clar que el fet de dialogar seria considerat tan important com les mateixes conclusions.

Igualment importants havien de ser les diferències entre els Diàlegs i els congressos convencionals pel que fa a la seva programació i a l'entorn en què s'haurien de produir les noves trobades: els Diàlegs s'ins-

criurien en una seqüència de reunions que oferiria altres visions de la mateixa temàtica, haurien d'incorporar espais dissenyats específicament per als mitjans de comunicació, estarien connectats a la xarxa, disposarien d'un potent sistema de gestió del coneixement i de suport a la traducció, oferirien sessions per al gran públic al Recinte i, si calia, podrien fer-ho per a segments específics d'aquest o per a les associacions interessades en temes concrets.

Els Diàlegs podrien incorporar activitats artístiques i la presència de testimonis, i es pretenia afavorir el pluralisme geogràfic de les audiències fins i tot invitant a venir a Barcelona a algunes persones en qualitat d'assistents i no de ponents. A més, tindrien lloc en un marc, el del Fòrum, que podia assegurar una promoció i una repercussió ciutadana i mediàtica impensable per a un congrés individual.

La deserció de les televisions públiques

També s'ha de dir que darrere d'aquests plantejaments hi havia el compromís adquirit per les principals televisions públiques –TVE i TV3—¹¹ de posar en marxa el Canal Fòrum que, de manera semblant al que va fer el Canal Olímpic durant els Jocs del 92, havia d'oferir una programació diària sobre les activitats del Fòrum. Per raons òbvies, els Diàlegs havien de ser la base d'aquesta programació.

No cal dir que la presència de les televisions hauria fet bascular tota l'organització dels Diàlegs vers la difusió i la vivència del coneixement que era el primer objectiu de les activitats del Fòrum. També hauria fet evident que aquest esdeveniment no era el lloc adient per a trobades d'interès quasi exclusivament acadèmic o adreçades als especialistes, que no necessitaven d'una plataforma de la complexitat i la potència que el Fòrum oferia.

Comptant amb tot això s'havia dit que els Diàlegs serien la columna vertebral del Fòrum, que serien la base del dia a dia intel·lectual i de la projecció mediàtica i la base de la relació amb el món associatiu i els cercles de població més sensibilitzats pel temari de l'esdeveniment.

11. En contrast amb aquestes cadenes, BTV, la televisió pública local de Barcelona, va tenir una implicació important en la difusió de l'esdeveniment, especialment a través del programa d'entrevistes Fòrum Diari.

Dissortadament, a l'hora de la veritat les televisions públiques es van fer enrere dels compromisos presos amb l'organització, fins al punt que ni tan sols es va poder aconseguir la retransmissió televisiva de les 141 preguntes llançades pel Fòrum, cosa que hauria contribuït de manera significativa a posar de relleu el paper de la paraula dins l'esdeveniment.

Els punts de millora

Vist retrospectivament, és clar que l'organització hauria d'haver confiat menys en les iniciatives de tercers i haver estat més *proactiva* en tot el procés de programació dels Diàlegs. No es va reflexionar prou sobre les característiques dels públics generalistes i de les associacions als quals s'adreçaven prioritàriament els Diàlegs –sobre els temes de més interès per a ells, els seus hàbits, la seva capacitat econòmica, la millor manera de comunicar-s'hi, sobre com fer més atractives i participatives les sessions– i es va acabar imposant la inèrcia dels hàbits congressuals que són els que les secretaries tècniques de les entitats coorganitzadores coneixien.

Una reflexió semblant –derivada del predomini dels enfocaments congressuals convencionals– es podria fer en relació tant a l'aprofitament didàctic, com a la repercussió mediàtica del temari que va ser objecte de discussió en els diferents Diàlegs. En ambdós casos, es constata que el Fòrum va crear unes oportunitats, impensables per a cap congrés considerat individualment, que només van ser aprofitades molt parcialment.

Les entitats que es van incorporar a la programació del Fòrum havien d'haver conegut amb anticipació i claredat els objectius que es perseguïen i els mitjans de què podien disposar i, sobretot, els ponents havien d'haver vingut a Barcelona disposats a participar en una experiència nova. Sabent que, més que la germinació d'idees brillants, el que d'ells s'esperava era una interacció diferent amb l'entorn.

D'altra banda, també cal fer notar que el procés participatiu extemporani –fruit de la crida incondicional a la participació– que va estar en la gènesi de la programació dels Diàlegs, de retruc, va acabar provocant un nombre important de descontents. Molts dels que van veure rebutjades les seves propostes van acabar pensant que havia estat la capacitat d'influència o el favoritisme la raó de la inclusió en el programa.

A més la separació entre associacions de primera, les que podien proposar activitats de nivell, i la resta, que anava implícita en el sistema de programació utilitzat, va constituir un obstacle suplementari per aconseguir la integració de la gran quantitat d'associacions ben predisposades a la participació.

Tampoc va resultar encertada la inclusió dels Diàlegs en la comunicació del Fòrum com un format diferenciat. Va complicar el concepte comunicatiu i va difondre una imatge que allunyava els sectors populars de l'esdeveniment. Les activitats de la paraula que es feien al Recinte formaven part d'aquest format, i s'havien de comunicar conjuntament amb ell, i les que es feien al Centre de Convencions anaven destinades a un públic sensibilitzat, al qual no s'havia d'haver intentat arribar a través de la comunicació de masses.

En resum, s'havia d'haver estat més clar i contundent en tot el que fa referència a l'enfocament dels Diàlegs. Haver explicat a les entitats coorganitzadores que, l'atribut diferencial, el que realment justificava la seva inclusió en la programació de l'esdeveniment, era la possibilitat d'experimentar en la interacció entre pensadors, comunitat educativa, mitjans de comunicació, xarxa i públic. I, en aquest sentit, la presència de la televisió pública hagués estat la millor garantia del canvi de format que es pretenia.

Alhora, també hauria quedat més clar que els Diàlegs no eren una oportunitat per acollir reunions d'especialistes, d'interès indiscutible, però que es podien haver celebrat perfectament en un altre indret i que, probablement, l'únic que necessitaven del Fòrum era el finançament.

A part de l'enfocament general, i abans de la conclusió, voldria fer menció de tres problemes específics que l'experiència barcelonina va posar clarament de relleu: la proliferació excessiva, el preu d'inscripció i el pluralisme dels ponents.

La proliferació de trobades

La quantitat de Diàlegs celebrats va perjudicar la seva qualitat i va constituir un obstacle addicional per a la transformació dels congressos convencionals en veritables Diàlegs.

A més, la proliferació va anar en detriment de la qualitat organitzativa. L'activitat pràcticament diària del Centre Internacional de Con-

vencions, que aleshores s'estrenava, va perjudicar la logística i va dificultar l'adaptació als requeriments específics de les diferents trobades.

Igualment, la rutina diària va acabar generant monotonia en la comunicació i va perjudicar el ressò mediàtic. Aquesta circumstància va resultar especialment negativa perquè els Diàlegs havien de ser la principal font quotidiana de notícies sobre el Fòrum, un cop inaugurat l'esdeveniment.

El preu d'inscripció

La decisió de donar lliure accés al Recinte als participants als Diàlegs no va ser encertada. Va obligar a fixar uns preus d'inscripció que incorporessin el preu d'entrada al Recinte. Per aquest motiu, els preus que en van resultar van ser considerats excessius i percebuts com una limitació a l'accés lliure als debats.

Els procediments d'accés gratuït a través de les entitats col·laboradores, l'obertura al públic que visitava el Recinte i la difusió que es va fer a través de la xarxa i de les biblioteques van aconseguir només atenuar aquesta percepció.

El que s'havia d'haver fet és suprimir el lliure accés al Recinte dels inscrits en els Diàlegs, i facilitar al màxim –mitjançant uns preus populars– l'assistència de públic als debats, incloent-hi, per descomptat, el del públic que visitava el Recinte.

El pluralisme

Crec que des de l'organització no es va intervenir prou per assegurar la diversitat ideològica dels ponents en algunes de les convocatòries, requeriment sense el qual el mateix plantejament dels Diàlegs perdia significació.

Conclusió

Resumint, la innovació més important dels Diàlegs derivava del seu marc de celebració i de la peculiar relació amb l'entorn que feien possible. El seu repte principal era el d'innovar en el format, el de trobar maneres diferents de plantejar l'encontre entre experts, mitjans de comunicació, comunitat educativa i gran públic.

Vista l'experiència, per assolir aquestes fites el Fòrum hagués hagut d'exercir un paper de lideratge real en la programació i l'organització dels Diàlegs, en comptes del paper de coordinació i suport de les diferents iniciatives que, en la majoria dels casos, va realitzar. Aquesta, i la deserció de les televisions públiques, van ser les raons de fons que van fer que els Diàlegs quedessin lluny dels objectius que pretenien assolir.

El Fòrum Ciutat

El juny de l'any 2000, quan l'esdeveniment estava encara en un estadi inicial de concreció, es va convocar un concurs internacional d'idees per a les grans exposicions que havia d'acollir el Recinte. Es pensava en tres exposicions molt potents que havien de constituir un dels principals atractius.

Aquesta iniciativa de concentrar els recursos no va tenir bona acollida en determinats medis culturals barcelonins i, com després s'explicarà, va ser el detonant de la principal crisi directiva que va sofrir l'organització de l'esdeveniment.

El cas és que, a finals de 2001, aquest plantejament concentrador va ser substituït per un altre que dispersava molt més els recursos dedicats a exposicions, tant dins del Recinte com a la resta de la ciutat, i que incorporava al Fòrum les activitats del Grec (Festival d'Estiu de Barcelona). La nova programació d'exposicions i espectacles del Fòrum Ciutat es va elaborar a partir de les propostes dels diferents museus i institucions culturals i del Grec.

Com en el cas dels Diàlegs, aquesta línia de programació, de lògica agregativa i deslligada del fil integrador que representaven els eixos del Fòrum, va contribuir a diluir els objectius i el mateix abast de l'esdeveniment. A més, atesa la seva dinàmica inevitablement inflacionista, va acabar creant un veritable excés d'oferta cultural en relació a la demanda existent a la ciutat i a la seva àrea d'influència.

En aquells moments no s'era prou conscient d'aquesta circumstància, i per això, tenint present la bona qualitat mitjana del que s'exhibia als diferents museus i escenaris de la ciutat, l'escassa repercussió pública s'atribuïa als defectes de comunicació del Fòrum, quan, en realitat, hauria d'haver estat imputada a l'excés d'oferta resultant del mètode de programació utilitzat.

Sigui com sigui, el balanç final va ser d'un esforç en bona part malaguanyat. Algunes exposicions de nivell van passar gairebé desapercebudes i una cosa semblant es va produir en l'àmbit dels espectacles que es van programar a la ciutat, els quals, amb escasses excepcions, van tenir una repercussió pública limitada.

El Fòrum i el model de les capitalitats culturals

S'ha de dir, però, que aquestes consideracions van aflorar poc. Tant les exposicions als diferents museus i a les institucions culturals de la ciutat com la majoria d'espectacles de teatre, música i dansa, van tenir un tractament mediàtic positiu. La ciutat va ser durant aquells mesos un referent internacional per a les arts escèniques, amb la presència a la ciutat de molts programadors i directors artístics.¹² La premsa internacional també va destacar el caràcter extraordinari de l'oferta de Barcelona. Però el Fòrum no pretenia ser una edició paral·lela de la capitalitat cultural europea.

És clar que la coincidència temporal amb les activitats del Recinte va representar un obstacle insuperable per al Fòrum Ciutat. Però, més enllà d'aquesta competència quantitativa, el problema de fons arrencava del fet que es tractava de la integració artificial d'unes activitats que tenien poc a veure amb els objectius del Fòrum

Els festivals i les capitalitats culturals es basen en l'acumulació de diferents activitats artístiques i espectacles en el temps i l'espai. La seva vocació preferent no és la d'atreure una clientela diferent sinó la d'ampliar-la, sobretot en termes geogràfics. Es tracta de models ben coneguts, que responen tant a l'interès dels consumidors i programadors culturals, com a la perspectiva, necessàriament atomitzada i lliure pel que fa referència a continguts i missatges, dels creadors artístics.

Però el Fòrum tenia una altra orientació, s'adreçava a tots els públics i pretenia vehicular unes vivències i uns missatges relacionats amb els tres eixos de l'esdeveniment. En aquest sentit, el naixement i la configuració progressiva del Fòrum Ciutat va ser una mostra de les indecisions del Fòrum a l'hora de fixar les prioritats, de les debilitats del seu

12. *Memòria*, pàg. 128.

lideratge i de la seva escassa capacitat de resistència davant determinades influències i pressions.

La configuració final del Fòrum Ciutat també va posar de relleu la dificultat, millor dit, la incapacitat crònica dels medis culturals per destil·lar propostes articulades i potents, per superar, ni que fos un cop, la lògica de la «repartidora» i, en definitiva, per trobar una manera original i creativa de sumar-se a un gran esdeveniment que des del seu inici els invitava a fer-ho.

També s'ha de dir que, des de la perspectiva de la comunicació, la integració del Fòrum Ciutat dins dels missatges comunicatius del Fòrum va suposar una complicació suplementària i va contribuir a la confusió que durant molt de temps va prevaler a l'entorn de l'abast i el significat de l'esdeveniment. No cal dir que la recuperació, a última hora, de la denominació de Grec no podia ajudar a resoldre els problemes plantejats.

Per tot plegat, al final, i com ja he dit, va quedar la sensació que el Fòrum Ciutat havia estat una oportunitat desaprofitada. Que l'afluència de públic i el ressò del que es va fer no es va correspondre amb l'esforç realitzat i el mèrit de les activitats programades.

La comunicació i la imatge de l'esdeveniment

La grandiositat inicial

L'octubre de 1996 va néixer la idea del Fòrum i ben aviat va haver-se de posar a la defensiva. No només per haver-se anunciat una impossible Exposició Universal per al 2004, si no sobretot pel fet d'haver-se comunicat oficialment —a so de grans campanes— que se'n preparava una de molt grossa, sense poder precisar el contingut d'allò que s'estava preparant.

El referent utilitzat era la imatge dels Jocs Olímpics del 1992, dels quals el Fòrum es presentava com a continuador. Es va donar entenent que el nou esdeveniment tindria una repercussió similar en termes d'impacte urbà i d'atracció internacional.¹³ El propi nom de l'esdeveniment, amb la inclusió de l'adjectiu «universal», palesava l'ambició de la iniciativa. La petició del patronatge de la Unesco era també un indicador del nivell de les seves aspiracions.

Les magnituds associades a l'esdeveniment mostraven la mateixa ambició. En la proposta que es va presentar a l'aprovació de la Unesco el novembre del 1997, les xifres eren espectaculars: el recinte del Fòrum havia de tenir 190 hectàrees, de les quals 75 serien l'àmbit operatiu central, i el nombre de visites s'estimava en 25 milions.

Amb aquests antecedents, de continguts indefinits, però d'imaginari bastits a l'entorn d'afluències milionàries i de gran repercussió internacional, s'estaven prefigurant, probablement sense tenir-ne prou consciència, uns paràmetres d'avaluació que es van mantenir fins al final. Unes expectatives grandioses, en bona part impossibles d'acomplir, que van acabar passant factura a l'esdeveniment.

El cas és que aquesta imatge del Fòrum —esbossada a base de grandiositat, universalisme i mimetisme olímpic— aviat va evidenciar la seva insuficiència per donar resposta a la creixent demanda d'informació. I la persistent dificultat per concretar els continguts de l'esdeveniment va portar a la consolidació en l'opinió pública de l'interrogant retòric

13. A banda que els Jocs són un esdeveniment centenari, conegut i acreditat universalment i el Fòrum una innovació, les magnituds econòmiques deixen també paleses les grans diferències existents entre ambdós esdeveniments. Pel que fa al pressupost d'organització, les despeses del Fòrum van representar un 22'2 % del que van costar els Jocs Olímpics de 1992, un cop actualitzades les unitats monetàries. Quan a les inversions urbanes que poden considerar-se associades a cada esdeveniment, el percentatge de les del Fòrum en relació a les dels Jocs va ser molt similar, el 22,5 %.

«Què és això del Fòrum?», que va mantenir-se fins ben entrat el 2003, prou més enllà del moment en què l'esdeveniment havia aprovat i comunicat el seu programa.

De totes maneres, i per situar les coses, també s'ha de dir que la majoria de grans esdeveniments solen passar per fases de premsa negativa.¹⁴ Per referir-nos a l'experiència més propera, cal només recordar l'autèntic calvari mediàtic que va acompanyar la preparació de l'Expo de Sevilla, que va acabar sent considerada com un èxit.

Igualment trasbalsats des del punt de vista mediàtic van ser els anys que van precedir la celebració dels Jocs Olímpics de Barcelona. També és veritat que sobre aquest període hi plana ara una mena d'amnèsia col·lectiva, i que és molta la gent que pensa que, en l'època de la seva preparació, els Jocs Olímpics van tenir un tractament favorable en els mitjans.

La complexitat del concepte

Fins l'any 2000, quan es va aprovar l'avantprojecte, el concepte del Fòrum no va quedar perfilat i, pel que fa a la programació bàsica, fins a finals del 2002 no va quedar enllestida, i els Diàlegs encara van trigar més. Però, des del punt de vista de la comunicació, més que del retard en la concreció de la programació, les dificultats van derivar de l'excessiva complexitat del concepte —els eixos i els formats del Fòrum— que van resultar impossibles d'enquibir en els patrons de la comunicació de masses.

Davant la impossibilitat d'explicar al públic a través dels mitjans habituals quins eren els eixos del Fòrum i en què consistien els Diàlegs, el Recinte i el Fòrum Ciutat, es va optar per utilitzar la via emocional. De fet, encara que per altres raons, es va continuar la línia comunicativa encetada amb les imatges grandioses inicials, i això va tenir uns efectes contradictoris.

14. M. de Moragas, A.B. Moreno i C. Kennet, en una anàlisi de les darreres edicions dels Jocs Olímpics, fan referència a una «fase de desconfiança i crítica generalitzada a la premsa local (entre quatre i dos anys abans de la celebració)»; vegi's *The legacy of the Olympic Games, 1984-2000. International Symposium*, Lausanne, Documents of the Olympic Museum, 2002, pàg. 281.

Sens dubte, això va ajudar a vendre entrades anticipadament i a captar més d'un patrocinador, però també va contribuir a consolidar unes expectatives desmesurades i, el que és més important, aquest estil comunicatiu va allunyar l'esdeveniment dels sectors de públic que eren el seu principal objectiu.

Els exemples més clars d'aquest plantejament emocional van ser la primera i la quarta campanyes:

- «Pangea», maig de 2003. L'espot es basava en l'escenificació de la unió i fragmentació dels continents i l'eslògan era «Un esdeveniment que mourà el món». Se'n va criticar la prepotència però va transmetre la sensació que el Fòrum era un esdeveniment ambiciós, que alguna cosa important s'estava preparant a Barcelona.

- «Quilòmetres», abril de 2004. La peça central era un spot que suggeria que hi havia gent disposada a venir de molt lluny per veure el que aquí s'estava preparant. Aquest missatge va ser desmentit molt ràpidament per la realitat. Els estrangers que visitaven la ciutat seguien atrets pels llocs de sempre –els que surten a les guies turístiques– amb l'atractiu dels quals el Fòrum no podia competir.

En la mateixa línia comunicativa anaven eslògans com «El món es reuneix a Barcelona» o la freqüent comparació de l'extensió de l'explorada del recinte amb la de la Plaça de Tian-an-men, considerada la més gran del món.

La reflexió retrospectiva sobre la comunicació de l'esdeveniment porta a la conclusió que per explicar al gran públic el que era el Fòrum s'hauria d'haver fet servir un concepte únic, més senzill i directe, que lligués entreteniment i reflexió.

Els missatges promocionals s'haurien d'haver basat en el benefici immediat que, en termes de satisfacció, rebrien els visitants, més que en eslògans emocionals sobre l'eventual millora del món i l'augment del prestigi internacional de la ciutat, que només van interessar el públic més sensibilitzat a l'entorn d'aquests temes, com el perfil de l'afluència real va deixar ben palès.

Però, amb la complicació dels tres eixos i els tres formats, i la preocupació permanent per no devaluar la imatge «culturalment i políticament correcte» de l'esdeveniment, això va resultar impossible. Com ja he assenyalat, va faltar convicció per orientar la comunicació en el sentit que la lògica comunicativa reclamava.

Temps d'optimisme

De totes maneres, en el darrer trimestre del 2003 i els primers mesos del 2004, a mesura que els detalls de la programació s'anaven coneixent, l'esdeveniment va anar guanyant notorietat pública, la venda anticipada d'entrades va assolir uns nivells inesperats i el tractament mediàtic va millorar perceptiblement.

Tot això, combinat amb el fet que a les enquestes la intenció de visitar el Recinte mostrava uns nivells molt satisfactoris, va fer que l'organització passés els primers mesos de 2004 pensant que l'acumulació de públic podria arribar a ser un problema i analitzant els millors escenaris per afrontar aquesta contingència.

L'èxit de convocatòria –225.000 visitants– de la jornada de portes obertes del 3 i 4 d'abril, tot i que probablement va afectar negativament l'afluència futura, va contribuir a reforçar encara més aquestes perspectives, fins al punt que el president del Consorci Organitzador¹⁵ va afirmar que el nombre de visites al Recinte seria de 7'5 milions, molt per damunt de l'objectiu de 5 milions prèviament establert.

Canvis polítics a darrera hora

Per arrodonir el panorama comunicatiu dels mesos previs a l'obertura, és obligatori fer referència als canvis polítics que es van produir a Catalunya i Espanya.

El Fòrum sempre s'havia definit com a plural i, tot i l'innegable lideratge municipal, s'havia presentat com la resultant de la col·laboració dels diferents partits de l'arc parlamentari, tots ells representats al consorci organitzador en els sis anys que va durar la preparació de l'esdeveniment.

Els resultats de les eleccions al Parlament de Catalunya i a les Corts espanyoles que es van celebrar en els mesos anteriors a l'obertura del Fòrum¹⁶ van provocar canvis importants en els respectius governs –uns

15. Vegi's, «Previsiones desbordantes», de Xavier MAS DE XAXÀS, a *La Vanguardia*, 16 d'abril de 2004.

16. Les eleccions al Parlament de Catalunya van tenir lloc el 16 de novembre de 2003 i van donar lloc a la sortida del govern de Convergència i Unió i a l'entrada de la coalició formada pel Partit dels Socialistes de Catalunya/Ciutadans pel Canvi, Esquerra Republicana de Catalunya i Iniciativa per Catalunya/Verds. Les eleccions espanyoles es van celebrar el 14 de març de 2004 i també van produir un canvi en el partit de govern, en aquest cas el PSOE va substituir el Partit Popular.

canvis que van ser digerits amb dificultat pels partits desallotjats del poder– i van canviar l'escenari polític de la celebració de l'esdeveniment.

Encara que la programació ja havia estat aprovada anteriorment amb l'aquiescència de tots, el fet que en el moment de la inauguració els tres governs que patrocinaven el Fòrum fossin del mateix color va fer que l'esdeveniment aparegués com una iniciativa partidista. Als ulls de molts, el Fòrum ja no era per a ells o, encara pitjor, era un instrument de propaganda en mans dels adversaris.

Tot i que la mesura, presa pel Consorci Organitzador, d'assegurar la continuïtat als òrgans de govern del Fòrum dels representants dels partits que havien passat a l'oposició va ser un bon primer pas, no va tenir la continuïtat necessària en els gestos, en els compromisos, ni en les aparicions públiques. En els cinc mesos que va durar la celebració del Fòrum van ser comptades les ocasions en què es va escenificar la vocació unitària de l'esdeveniment.

Després dels resultats electorals que s'havien produït, al Fòrum li hauria convingut més que mai demostrar que continuava sent una iniciativa conjunta. Però, a l'hora de la veritat, va aparèixer com la iniciativa d'un partit i, sobretot, d'una persona, el president del Consorci Organitzador, i això va resultar molt negatiu per a l'esdeveniment.

El Fòrum necessitava més l'autoritat moral que l'autoritat política, i encara necessitava menys l'autoritat de signe personal. En referència a l'autoritat moral, cal dir que no n'hi havia prou amb el suport que van oferir alguns ponents de prestigi que van participar en els Diàlegs. Al Fòrum li hauria convingut que algunes figures de veritable dimensió internacional apareguessin públicament com a garants del conjunt de l'esdeveniment.

I la resultant de tot això va ser que l'actitud de rebuig al Fòrum que mantenien alguns grups minoritaris es va ampliar amb la de partidaris d'opcions polítiques més representatives, les que feia poc havien estat desallotjades del poder. I, no cal dir-ho, aquesta circumstància també va influir en el tractament que determinats mitjans de comunicació van fer del Fòrum.

L'obertura

Amb tot, malgrat els canvis polítics i els problemes en la comunicació, estic convençut que si l'oferta del Recinte hagués tingut un gran atractiu i en els primers dies d'obertura en comptes de ciment s'hagues-

sin vist aglomeracions, el tractament dels mitjans i l'opinió pública haurien acabat de donar el tomb que en els mesos anteriors havien iniciat.

Però com que l'afluència de públic no va ser l'esperada –especialment el mes de maig, quan es va obrir el Recinte per atendre el programa escolar–¹⁷ aviat els mitjans van començar a passar comptes a l'organització. Per descomptat, no tots els mitjans amb la mateixa intensitat, però aquesta va ser la posició majoritària –especialment a la ràdio– i va dominar l'escena d'un dels rotatius més importants de la ciutat. Cal dir també que l'organització estava massa confiada que els convenis assolits amb els principals mitjans garantirien un tractament més ponderat.

Però el contrast entre les grans expectatives creades i la realitat va resultar massa dur. Un cop obert el Recinte i establert un tebi «boca orella», es va anar imposant un tractament mediàtic en què hi predominava el sentiment de frustració. No tan sols el Fòrum no era el melic del món, sinó que el públic de casa no tenia pressa per veure el que s'acabava d'inaugurar.

Aquestes formulacions crítiques, derivades d'expectatives frustrades, tenien per aquesta raó una tendència a formular-se en termes d'esmena a la totalitat. La nova situació política i les simpaties que el moviment antiglobalitzador despertava també contribuïen a alimentar aquesta tendència.

Però com que la majoria de les activitats programades eren de prou qualitat, les esmenes a la totalitat resultaven difícils d'argumentar i, per això, els mitjans, quan pretenien bescantar el Fòrum, molt sovint havien de recórrer a les xifres de visites no assolides, a la magnificació d'anècdotes, al tractament irònic –sobretot a la ràdio i a la televisió– i fins i tot a l'amplificació del paper i les accions dels grups contraris a l'esdeveniment. I això malgrat l'existència d'un ampli repertori de «crítiques a la totalitat» del Fòrum, elaborada pels grups antifòrum i altres sectors opositors. Dedicaré l'apartat següent a analitzar les raons per les quals aquest nodrit arsenal argumental va ser poc utilitzat pels mitjans.

17. El programa escolar era un dels que donava sentit a la celebració del Fòrum i per això es va obrir el Recinte a començaments de maig. Aquest programa, que va tenir molt bona acollida, es va saldar amb la visita de 206.579 alumnes, provenint de 2.300 escoles, el 55% de les de Catalunya. Vegeu *Memòria*, pàg. 77.

En canvi, i com acabo de dir, van ser moltes les situacions de caràcter quasi anecdòtic (els degoters, els bancs, el despreniment de sòcols i de revestiments ignífugs, les filtracions d'aigua als «Guerrers de Xi'an», l'arribada de meduses, les fugues de presos visitants, l'aire condicionat, les plaques reials, etc.) que, tot i tractar-se d'incidents de detall que van ser ràpidament resolts, es van convertir en capçaleres dels diaris i van omplir els espais informatius dedicats a l'esdeveniment. El mateix va passar amb les xifres d'afluència.

Semblava que qualsevol situació –si hi havien molts escolars o si no n'hi havien, si era un dia d'aglomeració o si l'afluència era escassa– era susceptible de presentació negativa. I, molt especialment, es trobaven a faltar opinions i comentaris sobre els continguts del que s'hi exhibia o a la qualitat dels serveis que s'hi prestaven.

Des de l'organització els motius d'aquella situació –que el sumatori d'una oferta d'elements que, considerats individualment, eren tots més o menys positius fos negatiu– resultaven difícils d'entendre. Es presumien motivacions polítiques, es constataren simpaties pel moviment antifòrum a molt mitjans, però costava de veure que també s'estaven passant comptes al Fòrum per les exagerades expectatives creades més que per l'oferta que s'hi exhibia.

No cal dir que aquest tractament mediàtic va influir en el resultat final, devaluant l'esdeveniment, contribuint al dèficit d'afluència i a la configuració de la seva imatge última.

El mal regust final

El mateix origen deu tenir l'aparent paradoxa que la major part de les persones que no van visitar el Fòrum acabessin opinant que l'esdeveniment havia estat més aviat un fracàs. Semblaria lògic pensar que l'absència d'opinió hauria d'haver estat majoritària en aquest grup de població.

Però no va ser així i, com hem vist, tot i que un 59% de la mostra de barcelonins enquestada¹⁸ va declarar no haver visitat el Recinte, només una petita minoria, un 11%, va optar per respondre «no ho sap / no con-

18. Enquesta de l'Instituto Noxa, *La Vanguardia*, 22 de novembre de 2004.

testa» a la pregunta de si el Fòrum havia estat més aviat un fracàs o més aviat un èxit.

Aquest comportament positivament asseveratiu i majoritàriament desaprovatori deriva de la gran notorietat i la quotidiana presència informativa de l'esdeveniment que van acabar per atorgar-li un status quasi simbòlic. Quan es parlava del Fòrum, era com si es parlés de futbol o de política. És a dir, d'aquells temes en què la neutralitat resulta impossible. I això explica que, al final, molts dels que no havien visitat el Recinte no fessin una avaluació més imparcial de l'esdeveniment.

L'argumentari antifòrum

Tots els grans esdeveniments solen tenir opositors, almenys a les societats democràtiques. És del tot lògic que hi hagi persones i grups que no estiguin d'acord amb aquestes propostes extraordinàries o simplement que pensin que seria millor aplicar els recursos públics que s'hi esmercen a altres destinacions que consideren més peremptòries.

En aquest cas, però, hi havia una connotació addicional que feia l'oposició més punyent. El Fòrum incidia en un temari –la sostenibilitat, la diversitat cultural i la pau– que alguns consideraven gairebé com a patrimoni propi. Als ulls d'aquests grups, el fet que el sistema –la classe política i les empreses– es plantejessin la recerca de solucions per a uns problemes que, des del seu punt de vista, aquests mateixos agents generaven, era vist com un acte d'hipocresia.

Però trobar raons per oposar-se a un esdeveniment que tractava de com aconseguir la pau, millorar el medi ambient i respectar la diversitat cultural no era un exercici fàcil. Encara més, si tenim present que el Fòrum es va mantenir obert fins al final a la participació de tots i, entre altres iniciatives, havia organitzat el Programa Opina, una campanya de proposta pública a la programació de l'esdeveniment feta en col·laboració amb la Universitat Oberta de Catalunya.

Per això la majoria d'abstencionistes van al·legar alguna raó concreta per no participar-hi. Sovint va ser de procediment. El fet que no haguessin estat consultats a l'inici o que no s'hagués atès alguna de les seves propostes va ser la justificació més utilitzada. En altres casos, l'oposició va justificar-se des de posicions teòriques més elaborades, i es van formular models deterministes per demostrar que el Fòrum era una necessitat del sistema per seguir desenvolupant la ciutat i el país a benefici d'uns quants.

Sigui com sigui, l'argumentari antifòrum es va anar concretant i –deixant de banda les formulacions més teòriques, només a l'abast dels cercles iniciats– les crítiques es van centrar en les raons següents: que el Fòrum era una iniciativa especulativa, que la presència de patrocinadors comercialitzava els valors ètics, que les entrades eren cares i que el recinte tancat resultava discriminatori.

L'especulació immobiliària

Tot i que es va explicar, per activa i per passiva, que el Recinte era una àrea pública d'equipaments construïda, a més, damunt d'una depu-

radora, l'experiència va acabar demostrant la gran dificultat de desactivar aquesta acusació.

Sis anys de puja imparable dels preus immobiliaris a la ciutat i l'expulsió de la població vers la perifèria, havien creat, de manera més que justificada, un clima proper a l'alarma social a l'entorn d'aquesta problemàtica.

I el que es podia contemplar en els entorns del Recinte –el model edificatori de Diagonal Mar i els grans cartells en els solars del nou tram de la Diagonal anunciant pisos a no se sap quin preu– eren realitats massa dures davant les quals s'estavellava qualsevol discurs, per lògic que fos i ben elaborat que estigués.

No hi ha cap dubte que, des d'aquesta perspectiva, el Fòrum va anar a celebrar-se en un moment i en un indret poc favorables.¹⁹ I la motivació especulativa va ser una connotació de la qual l'esdeveniment no es va aconseguir desempallegar.

Però, tot i la popularitat d'aquest argument, també es va poder veure com la seva manca de consistència el va invalidar per a les argumentacions contràries al Fòrum que pretenien mantenir un cert nivell de rigor i objectivitat.

El patrocini empresarial

Les empreses són el primer agent econòmic i juguen un paper decisiu en les transformacions de la societat. Entrava del tot dins la lògica civil i d'obertura a totes les opinions pròpia del Fòrum el mirar d'incorporar-les a l'esdeveniment.

El patrocini era la forma més visible de col·laboració empresarial. Les empreses patrocinadores aportaven recursos econòmics i prenién alhora un compromís de responsabilitat social, comprometent-se a respectar l'Agenda de principis i valors i el Codi de conducta de l'esdeveniment.

Els inicis del programa de captació de patrocinadors van ser difícils –i probablement per això no es va ser més selectiu amb alguna de les pri-

19. La gran transformació que va sofrir la ciutat en l'etapa preolímpica, 1986-1992, –amb una inversió gairebé cinc vegades superior a la del Fòrum, però situada en una altra coyuntura del mercat immobiliari– va tenir una percepció pública més positiva.

meres incorporacions— però des de mitjan de 2003, i en sintonia amb l'evolució positiva de les opinions a l'entorn del Fòrum, el ritme d'incorporació va millorar ràpidament. Al final, hi va haver 6 empreses en la categoria de socis, 16 en la de patrocinadors i es van superar les previsions pressupostàries establertes per aquest concepte.

De bon començament, se sabia que la incorporació de les empreses al Fòrum seria objecte de crítiques. Des de la perspectiva del pensament dicotòmic es considera que els conflictes als quals el Fòrum mirava de posar remei en gran part s'originen com a conseqüència de l'actuació de les empreses. Per això, des d'aquestes posicions, els passos que algunes d'aquestes empreses van fer i els compromisos amb l'ideari del Fòrum que van prendre van ser vistos com un exercici d'hipocresia institucional.

I per això, com era previsible que passés, les empreses que van col·laborar amb el Fòrum van ser objecte d'escrutinis rigorosos i se'ls van imputar molts comportaments irregulars que, encara que en algun cas concret podien respondre a la realitat, la majoria eren exageracions o pures deformacions de la veritat.

Però és clar que la presència de patrocinadors i del que se'n va dir aprofitament comercial dels valors va nodrir, amb un argument directe i contundent, l'arsenal dels grups opositors de perfil més purità.

La repercussió mediàtica d'aquesta argumentació —precisament perquè moltes de les acusacions eren demagògiques— va ser limitada i es va circumscriure a la denúncia d'alguna actuació de les empreses patrocinadores que realment no s'adeia amb els valors del Fòrum.

Els esforços que va realitzar el Fòrum per posar de relleu els compromisos i les accions de les empreses patrocinadores en el terreny de la responsabilitat social corporativa no van aconseguir resultats perceptibles.

El preu de les entrades

Alguns opositors van dir que l'elevat preu de les entrades dissuadia molta gent de visitar el Recinte.

Cal recordar que el preu de referència (l'entrada d'adult d'un dia, adquirida en el període d'operació) va ser de 21 €, i la de tres dies en valia 42 €. Però els descomptes per venda anticipada, com ja he explicat, van ser importants. També hi va haver descomptes addicionals, d'en-

tre el 25 % i el 45 %, per a joves, gent gran, discapacitats i aturats. I els menors de sis anys entraven de franc.

El preu de referència de 21 € va ser decidit pel Consell d'Administració, entre una ampla forquilla de preus potencials. El preu recomanat per l'organització era de 15 €. Però, tot i que 15 € hauria estat un preu més popular, crec que els resultats finals no haurien estat gaire diferents si s'hagués pres aquesta opció.

La millor prova d'això la tenim amb el que va passar amb les promocions. Se'n van fer diverses, per part de patrocinadors dels sectors de gran consum. Totes elles oferien entrades a preus molt rebaixats, de fins a 9 €, als consumidors d'aquests productes que acreditessin unes determinades compres.

Els resultats van ser decebedors. Es va poder constatar la inelasticitat de la demanda en relació amb el preu. És a dir, que el fet d'abaixar els preus no significava un augment de la demanda. En canvi, per als sectors de públic interessat en el que s'oferia al Recinte, el preu es devia considerar raonable, atès l'alt nivell d'afluència que es va aconseguir entre aquests segments de població.

Pel que fa als mitjans, tret d'alguna referència en les primeres setmanes, aquest argument aviat va desaparèixer del panorama informatiu.

El tancament del recinte

El tema del tancament del Recinte, i fins i tot la idoneïtat de celebrar el Fòrum al Besós, va ser objecte d'una discussió molt ampla als inicis de la preparació del Fòrum. Es van estudiar alternatives, com la celebració de l'esdeveniment al centre urbà o la dispersió de les activitats per la ciutat.

Però la significació urbana de la transformació de la desembocadura del Besós i la convicció que l'esdeveniment havia de tenir un epicentre van fer que s'imposés el criteri de situar en aquesta àrea el centre de les activitats de l'esdeveniment.

Un cop presa aquesta decisió, també es va estudiar una alternativa al tancament del Recinte. Deixar-lo obert i fer pagar per cada activitat. Les principals raons a favor del tancament del Recinte van ser dues: que fomentava el consum cultural i que permetia una millor gestió de la seguretat. N'hi havia també una tercera: que el model de recinte tancat

permetia gestionar millor els fluxos de públic i assegurar el nivell de qualitat en els serveis que es prestaven.

El foment del consum és senzill d'explicar. La diferència entre el model de recinte tancat i el de recinte obert amb pagament per cada activitat és semblant a la que hi ha entre fer un àpat en un bufet lliure o menjar a la carta. En un bufet lliure, encara que un no ho vulgui, sempre acaba per tastar més coses, perquè les té totes a l'abast i el preu pagat és independent del nombre d'unitats consumides.

Per exemplificar-ho en el cas del Fòrum, si el pagament s'hagués realitzat per cada activitat el nombre de visitants de les exposicions hauria estat sensiblement més baix i el perfil dels seus visitants hauria estat diferent. No s'haurien vist tantes famílies amb menors, ni gent gran, ni visitants en banyador, ni, per descomptat, ningú que hi anés a fer la migdiada aprofitant la relativa foscor i la fresqueta que hi feia.

A banda d'aquest argument, el que va decantar la balança a favor del tancament va ser la dificultat de garantir la seguretat de les persones en un recinte com el del Besós que és un veritable cul de sac. Es va veure que, en cas d'afluència massiva per alguna atracció concreta, la línia de costa hauria actuat com una autèntica barrera, impeding l'evacuació.

El caràcter crític d'aquesta qüestió s'havia posat de manifest a les festes de la Mercè de 2001, quan l'aglomeració de públic produïda per una actuació del cantant Manu Chao a la plaça de Catalunya va estar a punt d'acabar en tragèdia, tot i la gran quantitat d'accessos que té aquesta plaça.

A més, el control d'accés era dissuasori d'accions amb arma de foc —perquè impedia la fugida de l'agressor— i, en possibilitar el control per raigs X de les pertinences, impedia la introducció d'explosius en bosses o motxilles, que era l'única qüestió realment preocupant. La protecció contra aquest tipus d'accions en un recinte obert, a banda de tenir una eficàcia molt inferior, hagués suposat un amuntegament d'agents contradictori amb la imatge i els valors que el Fòrum promovia.

Per aquestes raons es va decidir tancar el recinte, i va ser una sort, perquè altrament, després de l'atemptat de l'11 de març a Madrid, no hi hauria hagut temps per canviar el model de seguretat.

El Fòrum era un potencial objectiu del terrorisme, tot i que, després de la sortida de les tropes espanyoles de l'Iraq, el risc va disminuir considerablement. La majoria de visitants ho devia entendre així, perquè va

acceptar amb poques queixes uns controls policials que la pròpia organització va considerar desproporcionats en alguns moments.

Sempre quedarà l'interrogant de com hauria afectat l'afluència l'adopció d'un model obert alternatiu (o amb control d'accés a la porta del Recinte sense pagament d'entrada). La meua opinió és que un recinte de les característiques morfològiques de les del Besós no s'hauria animat gaire més pel fet de deixar deambular els ciutadans lliurement per la Haima i el port i que l'afluència a les exposicions i als espectacles de pagament hauria estat menor.

Amb tot, també penso que, en un altre context territorial, el Fòrum es podria celebrar en un recinte obert. El Fòrum és compatible amb diferents models de funcionament sempre que tingui un epicentre clar. En el que no crec és en el model de dispersió de les activitats per la ciutat.

De fet, a Monterrey, entre d'altres raons perquè el Fòrum se celebrà en un parc que és actualment d'ús quotidià per a molta gent, el recinte serà obert i el pagament i el control es realitzaran per a cada activitat. Convindrà estar atent als resultats de l'experiència.

Cal dir que la possibilitat d'un plantejament obert alternatiu no va ser objecte de tractament als mitjans. Les poques notícies aparegudes van fer referència a incidències de detall en el control d'accés, però no al model de tancament establert.

La resultant

Fixem-nos que cap dels arguments utilitzats pels grups antifòrum feia referència als continguts o als missatges del Fòrum. Aquesta és la millor prova de la correcció de l'ideari alternatiu –sostenibilista, pacifista i multicultural– que les exposicions i activitats del Fòrum presentaven.

En canvi, el rebuig al Fòrum es va justificar basant-se en processos d'intencions (hipocresia), en fets externs a l'esdeveniment (la formació dels preus del sòl en règim d'apropiació privada) o en decisions organitzatives (el preu de les entrades o el tancament del Recinte).

Per això, i dissortadament, en comptes del debat ideològic que es preveia i que hauria estat estimulants i enriquidor per a tots, molt sovint vam tenir l'oportunitat d'assistir a una trista paròdia pública de la lluita de l'antisistema contra el sistema –St. Jordi i el drac– pel protagonisme mediàtic que un esdeveniment com el Fòrum atorgava.

Crec que l'interès real de bastants d'aquests grups no passava per la discussió, ni per la difusió de l'ideari que deien defensar i que, per a alguns d'ells, el Fòrum només va ser vist com una oportunitat per a la denúncia i l'enfrontament amb el poder. En aquest sentit, cal també deixar constància que alguns mitjans de comunicació es van trobar especialment confortables en aquest escenari.

Una reflexió diferent, però que tampoc indueix a l'optimisme, és el fet que la discussió d'un temari tan obert i controvertit com el del Fòrum despertés, en línies generals, tants acords i tan poques controvèrsies públiques.

La història d'una gestació

Fins aquí he abordat el tractament del Fòrum per àmbits funcionals: l'oferta dels diferents formats, la imatge i la comunicació. Però la reflexió resultaria incompleta i la comprensió del que va passar difícil, sense oferir, almenys en els seus trets essencials, el relat de la gestació de l'esdeveniment.

La idea

L'anunci del Fòrum es va fer l'octubre de 1996 i en la proposta que va aprovar la Unesco el novembre de 1997 ja van quedar perfilats, com he dit anteriorment, els trets definitoris del nou esdeveniment. Sobretot el nom i les grans magnituds del projecte, entre les quals sobresortien els 25 milions de visites esperades. En aquesta proposta també s'establia clarament el caràcter participatiu que es volia que tingués l'esdeveniment.

M'avanço a dir que, en la meva opinió, la tria del nom de l'esdeveniment no va ser encertada. Ni el primer complement «universal» ni el segon «de les cultures» eren els qualificatius més adients per a la nova iniciativa. El més inadequat va resultar ser el segon. La inclusió de la paraula «cultura» –de contorns difosos però de continguts emocionals potents– suscitava orientacions convencionals i suggeria els protagonismes habituals d'aquest àmbit d'activitat, que es van demostrar contradictoris amb les novetats que l'invent pretenia aportar.

Igualment, l'adhesió incondicional de les autoritats a uns valors –els de la «cultura»–, considerats amb uncio i respecte per la majoria, va acabar propiciant una lectura negativa: que les autoritats pretenien apropiarse de la màgia de la Gran Paraula per treure'n rèdits polítics.

En definitiva, el naixement del Fòrum va estar marcat pel mimetisme olímpic i els seus atributs definitoris van ser la grandiositat –nom transcendent, magnituds milionàries i gran repercussió internacional– i la crida indiscriminada a la participació. Ambdós, atributs de caràcter adjectiu que contrastaven amb l'estat embrionari dels continguts de la proposta. En resum, un començament de signe marcadament polític, voluntarista i orientat a engrescar la ciutadania. Tots plegats, es venia a dir, en farem una de molt grossa!



Moure el món, *espectacle representat diàriament durant el Fòrum.*



Edifici Fòrum.

*Gilberto Gil en la seva
intervenció al diàleg
«La memòria compartida».*



© FORUM BARCELONA 2004/PASCUAL GORRIZ



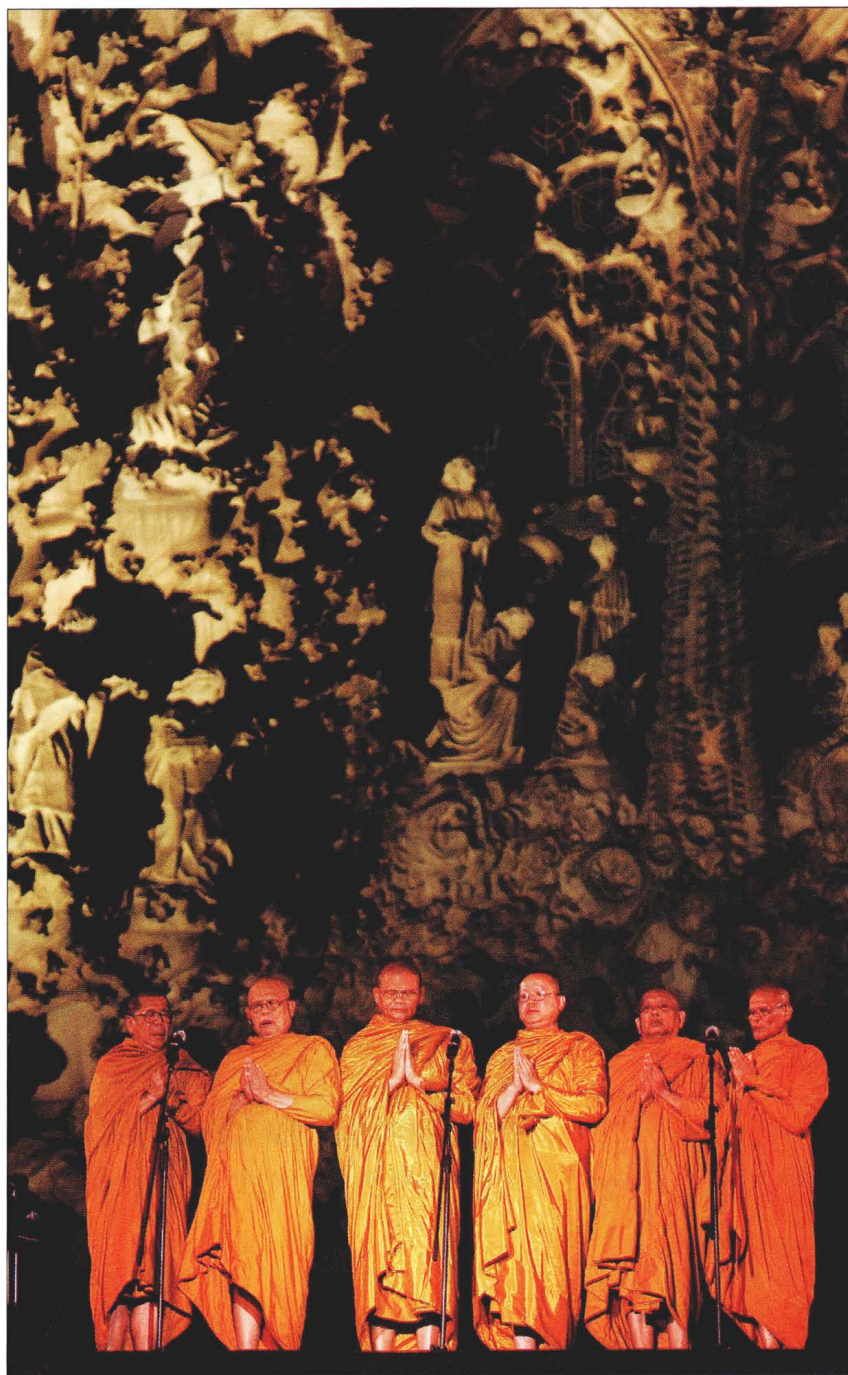
© FORUM BARCELONA 2004/MARGA CRUZ

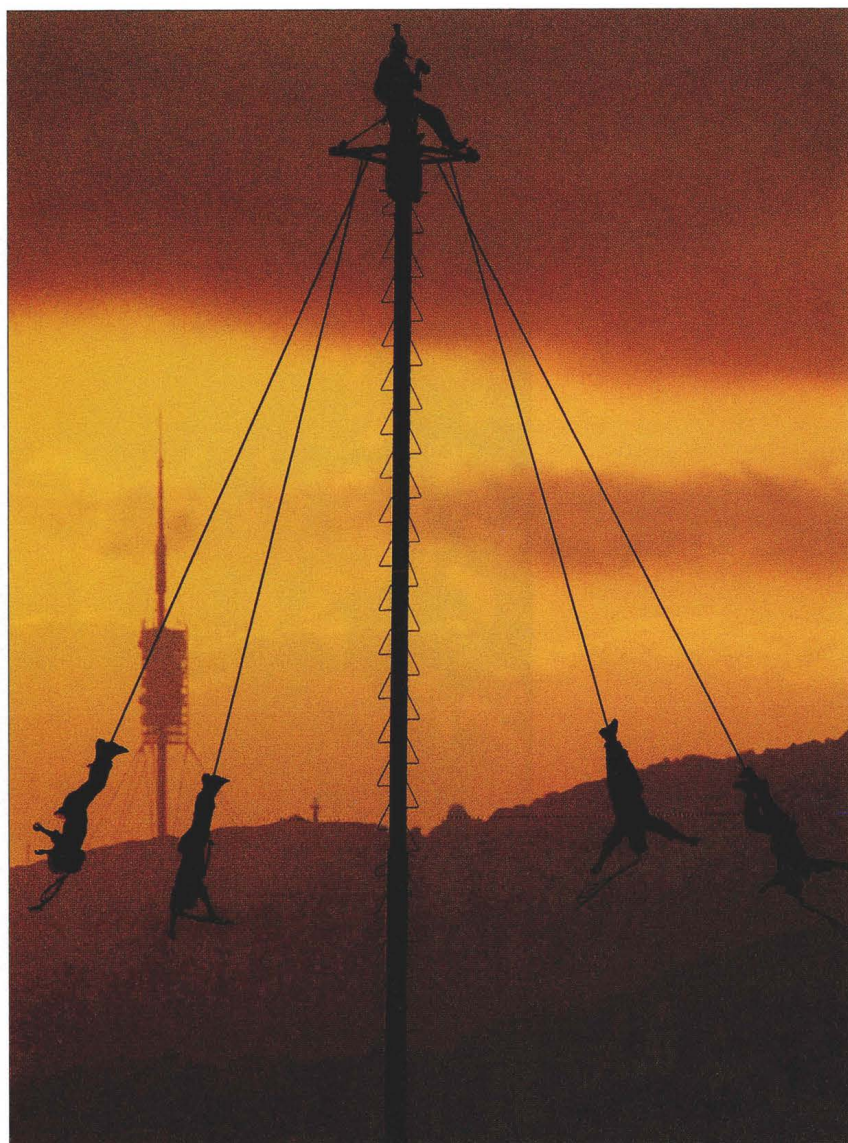
Festival del Mar.



Festival Mundial de la Joventut.

Monjos budistes a la Sagrada Família.



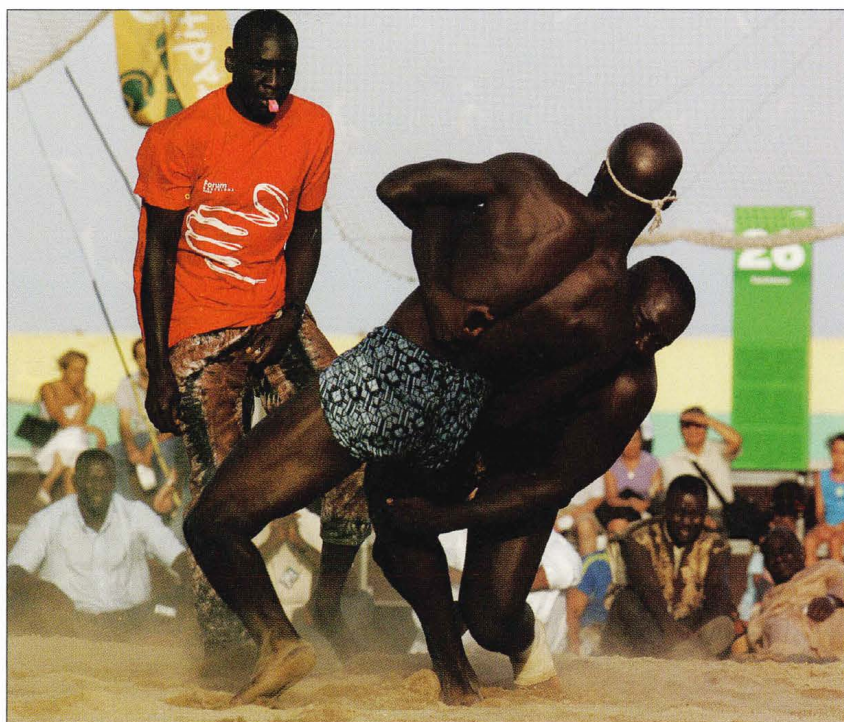


Los voladores de Papantla (Mèxic).



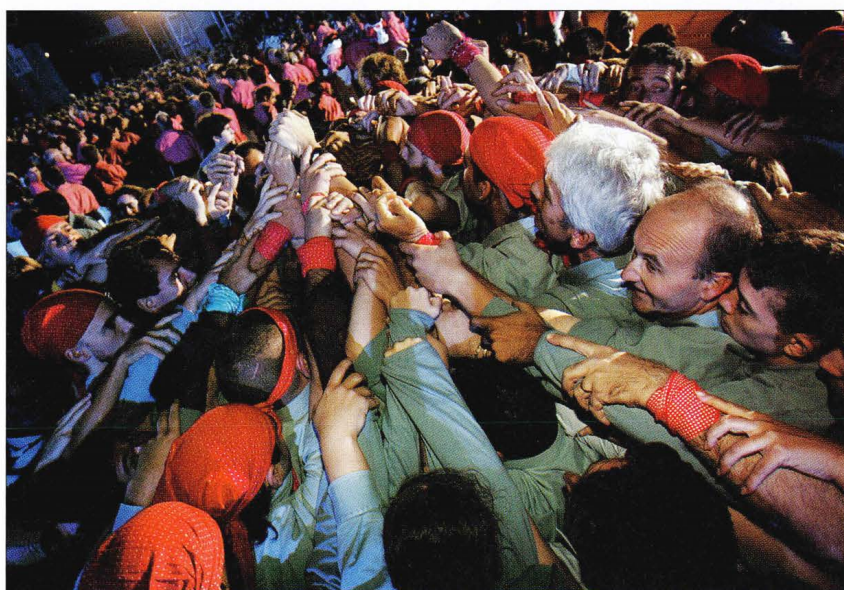
Naumàquia, de la Fura dels Baus.

Lluita senegalesa.



© FÒRUM BARCELONA 2004/AGUSTÍ ARGELICH

*Actuació de colles castelleres
a la festa de cloenda.*



© FÒRUM BARCELONA 2004/ANDREU ABRÖVER

L'etapa institucional i conceptual

Força aviat, a començaments de 1998, es va iniciar una nova etapa orientada a definir i institucionalitzar l'esdeveniment.

L'estructura organitzativa, calcada del model olímpic, es va materialitzar després de superar les dificultats posades pel diferent color polític de les tres administracions que l'integraven. El maig de 1999 es va crear el Consorci Organitzador del Fòrum Universal de les Cultures i es va fixar l'objectiu que, a finals de l'any següent, havien de quedar definits els formats i els continguts de l'esdeveniment.

Però la definició del model d'esdeveniment i, encara més, la concreció dels seus continguts va constituir un objectiu més difícil d'assolir. L'ambigüitat/polisèmia del substantiu «cultures» que especificava l'esdeveniment va estar a l'origen dels entrebancs. Determinats sectors intel·lectuals no van simpatitzar amb aquest plural que suggeria etnicitat i diversitat. Per a altres agents culturals, la iniciativa va ser vista com una intromissió politicogerencial en el seu territori. En un i altre cas es van generar sentiments d'exclusió/usurpació que els van mantenir allunyats del procés de configuració del nou esdeveniment.

Des dels sectors ben predisposats a la participació –que eren amplis– moltes persones i organitzacions es van afanyar a fer arribar a l'organització les seves propostes, però com que l'organització no disposava encara de paràmetres d'avaluació, les respostes, o van ser inconcretes o no van existir. També en aquest cas es van generar sentiments de distància o desatenció.

És clar que els promotors del Fòrum no van ser prou conscients del risc que comportava la crida extemporània a la participació en un esdeveniment de denominació ambigua i de contorns encara molt incerts. Els avantatges que a la curta l'oferta de participació proporcionava havien de transformar-se en limitacions futures, com l'experiència va encarregar-se de demostrar.

Crec que no es va encertar en la decisió de qui havia d'assessorar el disseny del nou esdeveniment. Implícitament, es va assignar aquest paper a determinades figures de la intel·lectualitat local, i el fet que aquestes optessin majoritàriament per una posició d'inhibició crítica va representar un handicap molt important per a la incipient organització.

La dimissió propositiva d'aquests influents sectors va fer que l'elaboració conceptual del Fòrum hagués de guiar-se per les recomanacions d'experts internacionals en grans projectes d'equipaments/esdeveniments

culturals amb la col·laboració, això sí, d'alguns arquitectes –el ram professional de més prestigi i influència a la ciutat– que en aquells moments estaven implicats en la definició i el disseny d'aquell emplaçament tan emblemàtic. Una àrea marginal de serveis urbans que era alhora el punt d'arribada del principal carrer de la ciutat –la Diagonal– al mar.

Per aquestes raons, i per la persistència dels dubtes dels promotors sobre la conveniència de tirar endavant el projecte –que van transcendir públicament– la concreció del model i de la programació va avançar molt lentament. A l'avantprojecte, que es va presentar a l'aprovació definitiva del Consell d'Administració el desembre de 2000, la novetat més important va ser la revisió a la baixa de les magnituds de l'esdeveniment –de 25 milions de visites a 5 milions²⁰ i l'elaboració del nou pressupost que va acabar sent el definitiu.

Pel que fa a la definició dels continguts –del guió o fil conductor que aleshores es buscava– no hi va haver avenços significatius. Es van confirmar els tres eixos i els formats ja definits en el document presentat a la Unesco el novembre de 1997.

L'excepció més important va ser la definició del paper central que havien de tenir les grans exposicions per assegurar l'atractiu del Recinte. I per això, el juny de 2000 es va convocar el concurs internacional d'idees sobre aquestes grans exposicions. I aquesta convocatòria, que va ser vista com l'inici de la concreció del Fòrum, va provocar una forta campanya d'oposició per part de la inhibició crítica i va abocar l'organització a la crisi directiva més important que va viure en tota la seva trajectòria.

Les dificultats que la concreció del projecte arrossegava es van imputar al caràcter i al perfil professional del conseller delegat. El juliol de 2001 se'l va cessar i se'l va substituir per una persona de provada experiència en el terreny de la integració de voluntats. No es va trigar

20. Quan es va elaborar l'avantprojecte, es va veure que una afluència de 25 milions de visites estava totalment fora de les possibilitats del Fòrum. La nova xifra –5 milions de visites– es va calcular amb criteris més realistes (comparació amb l'Expo de Lisboa, que era la més recent, estimacions efectuades pel Dome de Londres, capacitat del mercat català i espanyol). Però la magnitud de la xifra donada prèviament no deixà de condicionar la nova estimació, a més de seguir reforçant, en absència d'indicadors qualitatius, la idea que el principal paràmetre d'avaluació seria numèric.

gairees setmanes a veure que el diagnòstic no havia estat encertat i que, si hi havia algun problema personal, aquest no era el realment significatiu en aquells moments.

La crisi

El nouvingut –persona molt pròxima a l'aleshores president de la Generalitat– que va ser presentat com un autèntic especialista en les relacions públiques culturals,²¹ aviat va poder comprovar que els problemes del Fòrum no es podien resoldre amb un simple canvi del «tarannà» directiu.

De seguida va poder constatar la persistència del pensament crític en relació a la concepció de l'esdeveniment: «exageració/grandiositat» (pressupost excessiu, colossalisme, exposicions sobredimensionades) i «provincianisme» (rol de la diversitat cultural, paper dels escenògrafs/dissenyadors enfront dels ideòlegs). I, alhora, també es va comprovar la incapacitat dels integrants d'aquests corrents crítics per formular una proposta alternativa al model que s'estava configurant.

A aquest panorama s'hi va afegir la presa en consideració dels potencials conflictes d'ordre públic que la celebració del Fòrum podia generar. Poques setmanes abans hi havia hagut un mort a Gènova com a conseqüència dels enfrontaments generats arran de la celebració d'una cimera política internacional.²²

Tot plegat va fer que el nou conseller delegat, visiblement espavorit i considerant que el seu perfil no era l'adient per a la comesa que se li encarregava, renunciés a prendre possessió del càrrec.

Però els problemes que aquesta decisió va provocar van derivar, sobretot, de la pèssima escenificació de l'incident. En primer lloc, perquè entre la presentació pública del nou conseller delegat –amb les fotos, titulars i entrevistes corresponents– i la seva renúncia amb prou feines va passar un mes.

A més, va tractar-se d'una autèntica fugida –amb renúncia sobtada i marxa a l'estranger inclosa–, sense donar temps de reacció al Consell

21. Vegeu: Francesc-Marc ÀLVARO, «Mazzarino del Eixample», *La Vanguardia*, 22 de juliol de 2001.

22. Reunió a Gènova dels líders del G-8, els dies 20, 21 i 22 de juliol de 2001.

d'Administració, que va hipotecar el paper futur de les persones que l'havien proposat. La repercussió pública de l'incident va ser molt gran i, no cal dir, molt negativa per a l'esdeveniment.

L'inici de les concrecions

El buit creat es va haver de resoldre sobre la marxa i, el setembre de 2001, el regidor de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona es va fer càrrec, amb caràcter provisional, de la direcció de l'organització.

Però el temps seguia passant i, en absència d'alternatives, les concrecions van començar molt de pressa. Ben segur massa de pressa, perquè de seguida es va iniciar la feina dels programadors especialitzats sense disposar prèviament d'una visió integrada de l'esdeveniment. I aquests programadors, mancats de pautes de conjunt, van reproduir les dinàmiques convencionals en la programació de les respectives activitats culturals.

És clar que en aquells moments el Fòrum no es va enfocar com un projecte diferent, adreçat a uns públics diferents i amb uns missatges diferents. No repetiré aquí el que ja he dit anteriorment –especialment en relació als Diàlegs i al Fòrum Ciutat– però la consolidació definitiva, autònoma i convencional d'aquests dos formats va ser la resultant més palpable d'aquesta etapa.

Com he dit, els responsables de programació d'aquests àmbits van posar-se immediatament a avaluar les propostes rebudes de les instàncies acadèmiques, dels *think tanks* locals, de les institucions, de les associacions culturals i de les companyies de més prestigi i influència.

Aquest fet va contribuir a apaivagar el malestar existent entre aquests agents que feia temps maldaven per poder discutir amb l'organització les seves propostes, tot i que alguns d'ells sempre ho van fer marcant les distàncies i sense deixar d'assenyalar el seu escepticisme envers l'esdeveniment.

De retruc, però, aquesta decisió també va generar un important nombre de descontents entre els promotors dels projectes descartats, davant dels quals resultava difícil d'objectivar la motivació de la tria que s'estava realitzant.

L'intent d'afrontar la programació del Recinte –l'únic format completament nou del programa de l'esdeveniment i, per tant, mancat d'un

referent clar en l'àmbit de la producció cultural convencional– es va demostrar més problemàtic i no va aconseguir progressos tangibles. Es va saldar, a finals del 2001, amb la dimissió de la persona que n'era la principal responsable.

Simultàniament, es va intentar aconseguir una major implicació del món de la cultura en l'esdeveniment mitjançant la creació, el setembre de 2001, del Consell Assessor de Programació, que popularment es va conèixer com a comitè de savis.

I és cert que la publicació del nom de les personalitats que integren el Consell va donar un respir a l'organització, però aquesta mateixa publicitat va atorgar als seus membres un paper públic que no es corresponia amb les atribucions d'un òrgan consultiu.

D'altra banda, també es va fer patent que les habilitats professionals dels membres del Consell tenien poca relació amb la problemàtica que l'esdeveniment tenia plantejada. La incomoditat d'alguns d'ells es va fer aviat patent i l'òrgan va esllanguir entre absències, opinions contradictòries i algunes dimissions.

En resum, els tret més sobresortint d'aquesta etapa va ser l'inici del treball de programació per part dels especialistes dels diferents àmbits, derivat en bona part de les dificultats per formular un model integrat d'esdeveniment orientat als públics majoritaris. Va ser llavors quan es va implantar, sense possibilitat de retorn, el model agregatiu de propostes d'origen convencional i dispers –la participació extemporània– que va imposar-se en la programació dels Diàlegs i, en grau menor, del Fòrum Ciutat i fins i tot del Recinte.

L'etapa executiva

Començava l'any 2002 quan es va nomenar el nou director general i, poc temps després, el conseller delegat que van assumir les responsabilitats executives fins al final de l'esdeveniment. En aquells moments, ja s'estava treballant en l'organització dels Diàlegs, del Fòrum Ciutat i de les grans exposicions, però globalment la preparació i la comunicació de l'esdeveniment portava un retard significatiu.

Faltaven poc més de dos anys per obrir el Recinte –la peça central del Fòrum– i tant la seva definició formal com els seus continguts i serveis estaven a les beceroles. També calia donar resposta al neguit de la

gran majoria d'associacions que encara no disposaven d'interlocutor i seguien buscant la manera de participar a l'esdeveniment, així com mirar d'establir diàleg amb els grups que en aquells moments ja es prefiguraven com a futurs opositors. Era encara més urgent el donar a conèixer l'esdeveniment al gran públic.

Em referiré només al primer i segon punts, perquè el de la comunicació ja ha estat tractat.

El disseny del recinte

La planificació del Recinte es va enfocar d'una manera integrada, mitjançant un model funcional que tenia com a objectiu organitzar una visita capaç de retenir el públic entre unes cinc o sis hores com a mitjana.

Les principals dificultats amb què va topar aquest procés així com els seus resultats també han estat descrites anteriorment i ja s'han exposat els problemes plantejats pel territori amb vista a crear un espai animat, la falta d'un reclam espectacular i els dèficits del model d'alimentació, i com tot això va afectar negativament l'atractiu del Recinte.

S'ha de dir però que, tot i l'existència d'aquests dèficits, també es va poder comprovar l'atractiu de moltes de les activitats programades. En alguns casos hi va haver autèntiques sorpreses. Va ser el cas, per exemple, de les exposicions que van demostrar una capacitat d'atracció molt superior a la que a priori se'ls atribuïa. Igualment, les activitats participatives –els jocs, tallers i esports tradicionals– van sorprendre positivament, sobretot en tot allò que es va preparar per als infants.

El mateix s'ha de dir de les activitats de presentació, discussió i diàleg –especialment de les 141 preguntes,²³ però també l'*speaker's corner* i les cuines de la diversitat– que es van realitzar diàriament al Recinte. Les activitats de circ i cabaret van omplir de gom a gom totes les sessions i els espectacles de carrer van concentrar l'atenció del públic.

En definitiva, i en la meua opinió, el model de combinar activitats lúdiques i reflexives va demostrar la seva validesa i els dèficits que es

23. Les 141 preguntes era un espai diari de debat públic que confrontava les opinions dels protagonistes dels Diàlegs amb les dels visitants del Recinte. Vegeu *Memòria*, pàg. 117.

van constatar no van derivar del model, sinó del plantejament inadequat d'alguns temes importants.

Articular la participació

El segon repte d'aquesta etapa era l'articulació de la participació del gruix del sector associatiu, en uns moments en què els sectors de més prestigi i influència –els àmbits acadèmics, les institucions culturals i les arts escèniques– havien trobat el seu encaix en la programació dels Diàlegs i del Fòrum Ciutat.

El problema venia del fet que la gran majoria d'associacions encara no havia aconseguit mantenir una interlocució clara amb l'organització; tot i que s'havia generat un flux considerable de propostes i de demandes, derivades de la seva bona predisposició i de les expectatives que el Fòrum havia suscitat.

Es va organitzar la relació amb els diferents col·lectius (ONG, col·legis professionals, sindicats, entitats esportives, municipis, etc.) i en bastants casos es va aconseguir superar els sentiments d'insatisfacció existents i assegurar la seva participació.

També va aparèixer un grup d'entitats, bastant menys nombrós que l'anterior, que va mantenir una posició abstencionista, així com alguns col·lectius que optaren per manifestar-se activament en contra de la celebració de l'esdeveniment. Entre aquests últims, el protagonisme més destacat va correspondre als grups antisistema. Les raons que van esgrimir i els comportaments que van adoptar ja han estat comentats anteriorment.

En el treball amb les associacions, el principal inconvenient va derivar del llarg període de temps transcorregut entre la generació de les expectatives i la possibilitat de respondre a les propostes i demandes. A més, el procediment de programació dels Diàlegs, i la lentitud de la del Recinte, van fer que resultés molt complicat concretar amb les entitats les condicions de participació.

En conseqüència, es va anar creant un sentiment de desatenció/menysteniment, contradictori amb els objectius de l'esdeveniment, que va resultar molt difícil de contrapesar tot i els esforços i la dedicació que es van esmerçar en aquest tema.

En el mateix àmbit de la participació, un cas més reeixit va ser el del voluntariat. Van ser 4.862 les persones que, sota la denominació

de cooperants, van desenvolupar tasques molt diverses, especialment de suport a les associacions, acompanyament de persones amb discapacitats²⁴ i col·laboració en jocs i tallers.

La novetat més interessant en aquest camp va ser que tots els voluntaris que s'oferien al Fòrum eren adreçats, seguint el seu perfil, a diferents associacions i entitats. I eren aquestes entitats les que els formaven i enquadraven, i les que organitzaven els diferents serveis que es prestaven al Recinte. D'aquesta manera, a més d'assegurar la prestació dels serveis corresponents, es va contribuir a crear una relació entre un grup molt ampli de persones voluntàries i les associacions que de manera regular incorporen aquest tipus de col·laboradors.

Gestionar l'operació

Aquest escrit no està dedicat a analitzar els aspectes de planificació, organització i gestió de l'esdeveniment.²⁵ Només m'hi referiré fent esment de dos punts que van resultar especialment crítics en la fase operativa i que crec que poden il·lustrar sobre els condicionants i el marge de maniobra existent durant el període de celebració.

Poques setmanes després de l'obertura del Recinte, un cop fets els retocs de l'oferta, quan l'orientació del tractament mediàtic semblava establerta i es començaven a veure les dificultats per atreure el gran públic, l'atenció de la direcció es va haver de concentrar en dues prioritats: mantenir l'ànim de l'equip i equilibrar el pressupost.

Mantenir la tensió de l'equip

Des dels inicis del projecte s'havia dit que l'equip del Fòrum havia d'estar vacunat contra la frustració. S'era conscient que amb l'obertura de les portes es farien evidents els inevitables desencerts que acompanyen els invents i que alguns no serien subsanables amb l'esdeveniment

24. El programa d'atenció a les persones amb discapacitats oferia serveis i facilitats a les persones amb discapacitat física, auditiva, visual o que patissin alguna malaltia mental. Va merèixer una consideració molt positiva. Vegeu *Memòria*, pàg. 85 a 87.

25. Vegeu *Cas pràctic. Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004*, IESE Business School/Universidad de Navarra.

en marxa. S'era conscient que en algunes activitats –òbviament, no se sabia en quines– s'hauria de mantenir el que s'havia programat i aguantar el tipus durant 141 dies. Era el cost de ser pioners.

En una enquesta de clima laboral que es realitzà entre el personal a mitjan 2002 ja es va poder veure que, malgrat les turbulències internes de l'organització i les crítiques de l'entorn, el compromís de l'equip amb el projecte era alt. De fet, era l'aspecte que més sobresortia dels resultats obtinguts.

A l'hora de la veritat, les coses no van anar de manera gaire diferent a la prevista. Si no a l'endemà de l'obertura, sí que a les poques setmanes molts dels problemes previstos eren evidències per a l'organització.

I quan la temptació d'anar a la recerca de culpables i l'inici del procés d'acusacions mútues podia haver estat la tendència natural, es va saber fer pinya i aguantar fins al final. Només cal llegir les columnes que molts dels implicats van escriure diàriament a les pàgines d'un conegut rotatiu de la ciutat²⁶ per veure com l'organització va tancar files en defensa del projecte.

També s'ha de dir que unes poques persones –per falta d'experiència de treball en grans organitzacions, per afany d'eludir responsabilitats o per preocupació per la recol·locació futura– van donar la nota discordant i insolidària. Però es va tractar d'autèntiques excepcions.

Reajustar el pressupost

La gestió administrativa i financera del Fòrum s'havia portat des dels inicis amb una cura especial. Se sabia que, en un esdeveniment tan ple d'incerteses com el Fòrum, inevitablement es cometrien errors, però la gestió econòmica era potser l'únic camp en què se sabia que els errors no serien tolerats.

Es van prendre moltes cauteles, es van dotar generosament els imprevistos i es van adoptar procediments extraordinaris de control extern i intern dels comptes, especialment pel que fa a la contractació, perquè en un projecte inajornable com el Fòrum es corre el risc que, per raons d'urgència, s'acabin justificant molts procediments si no irregu-

26. Vegi's la secció Vivir en Barcelona de *La Vanguardia*, agost/setembre 2004.

lars, almenys excepcionals. De fet, es va contractar una empresa auditora externa²⁷ específicament per supervisar tota la contractació, circumstància de la qual no conec precedents.

I poc després de l'obertura, quan les partides del pressupost estaven ja assignades, es va veure que els ingressos per venda d'entrades amb prou feina arribarien a la meitat de les previsions. La partida prevista per aquest concepte era de 61,5 milions d'euros, un 18 % del total del pressupost.

La situació era realment compromesa però, en un complicat exercici, es va aconseguir, d'una banda, reduir el total de despeses previstes en més de 18 milions d'euros i, de l'altra, augmentar els ingressos per patrocini i venda d'actius en 16,8 milions d'euros. D'aquesta manera, es va poder presentar a l'Assemblea General de març de 2005 un tancament provisional pràcticament equilibrat dels comptes, amb unes sumes totals de 323,7 milions d'euros.²⁸

Amb independència de quin sigui el signe final de les xifres, cosa que establirà la liquidació definitiva del Consorci, voldria assenyalar que no conec cap altre gran esdeveniment que hagi aconseguit tancar amb unes despeses totals inferiors a les previstes inicialment i, encara menys, que hagi fet l'ajustament amb l'esdeveniment en marxa.

Crec que la simple menció d'aquests temes pot ajudar al lector a fer-se una idea de la complexitat dels problemes que es van acumular damunt la taula de la direcció durant els mesos que va durar l'operació, i que s'afegien a les tensions externes analitzades anteriorment.

27. Aquesta auditoria externa específica de la contractació s'afegia a l'auditoria regular dels comptes, realitzada per dues empreses especialitzades.

28. *Memòria*, pàg. 3, Pressupost 2001-2005. Tancament provisional.

Balanç final

Objectius i consecucions

Objectius i mitjans

El Fòrum es proposava quatre objectius fonamentals:

1. Atreure el gran públic, oferint-li elements de reflexió i entreteniment a l'entorn d'un ideari.
2. Ser el catalitzador de les obres de transformació de la desembocadura del Besòs.
3. Crear un nou esdeveniment internacional itinerant.
4. Obtenir una gran repercussió mediàtica internacional.

Aquests objectius s'havien d'aconseguir mitjançant la producció d'un gran esdeveniment centrat en els principals problemes universals del moment en el qual es plantejava: la sostenibilitat, la diversitat cultural i la pau.

Per a assolir els objectius amb els mitjans establerts, a més d'aconseguir que les obres s'acabessin en el calendari previst, calia resoldre un problema difícil. El de demostrar que la immersió en les històries i els problemes reals pot ser més emocionant i atractiva que l'oci superficial que la ficció dels parcs temàtics ofereix.

O també, dit en altres paraules, el de crear un esdeveniment orientat al gran públic basant-se en uns temes que interessin sobretot els públics sensibilitzats i minoritaris. Les dificultats que comporta l'intent de solució d'aquest problema constitueixen, com s'ha vist, la història de la gestació del Fòrum.

Crec que només hi havia un objectiu, la repercussió mediàtica internacional, que clarament ultrapassava les potencialitats de l'esdeveniment. Amb el temps i els recursos de què es disposava era impossible aconseguir que el Fòrum fos conegut al món. També, i com a conseqüència d'això, a priori resultava complicada la consecució de la continuïtat futura de l'esdeveniment.

Fer de catalitzador de l'execució de les obres i aconseguir atreure el gran públic, tot i la seva dificultat, entraven dins dels objectius potencialment assolibles.

Avaluació immediata

Una vegada celebrat l'esdeveniment, el balanç és, en la meva opinió, el següent:

Objectius no assolits

A part de la repercussió mediàtica internacional, que he considerat insoluble, tampoc es va aconseguir l'afluència de visitants prevista al Recinte.

Objectius assolits

El més clarament assolit és la urbanització de l'àrea del Besós. També és clar que sense la convocatòria i la celebració del Fòrum aquesta fita no s'hauria aconseguit.

Paradoxalment, l'objectiu de crear un nou esdeveniment internacional itinerant, que a priori semblava molt difícil, té possibilitats d'assolir-se.

Avaluació a termini

Els paràmetres permanents d'avaluació són aquells que seguiran pesant quan la memòria sobre l'afluència, la imatge, els mitjans de comunicació, els grups antifòrum, la cojuntura política, la repercussió internacional, etc. s'hagi afeblit.

Aquests paràmetres seran sobretot dos: la transformació urbana de la desembocadura del Besós i el futur del nou esdeveniment internacional itinerant.

Per sort per al promotor del Fòrum, aquest dos objectius, que són els que acabaran configurant la memòria històrica de l'esdeveniment, són encara assolibles. Val la pena entretenir-s'hi un moment.

a) Haver estat el catalitzador d'una gran transformació urbana del litoral barceloní

No cal argumentar gaire aquest punt. Fins i tot les veus crítiques amb l'esdeveniment estan d'acord que gràcies al Fòrum s'ha aconseguit que l'obra es fes amb el calendari previst i que l'esdeveniment ha contribuït a donar coherència i amplificar el discurs sostenibilista d'aquesta gran actuació urbana.

Queda ara per veure l'ús que es farà d'aquest nous espais i la valoració que la ciutadania acabarà fent de tot el que allà s'ha creat. L'experiència d'aquests primers mesos d'ús dels espais i dels equipaments –especialment del Centre Internacional de Convencions–, així com el procés de regeneració endegat al barri de la Mina, apunten en sentit positiu. Ben segur que aquesta avaluació acabarà incorporant-se a la del Fòrum.

b) Haver creat un nou esdeveniment internacional itinerant amb seu a Barcelona

La primera edició ha aconseguit allò que, a priori, semblava més difícil: fer conèixer i dotar d'atractiu internacional una marca que no disposa del monopoli, ni de cap dret preferencial, sobre el tipus d'activitats que realitza, ni sobre les persones que hi participen.

A hores d'ara ja es pot dir que hi ha un producte, el Fòrum Universal de les Cultures, una franquícia barcelonina que té significació i atractiu suficients perquè unes quantes ciutats, de prou entitat i ben distribuïdes en el mapamundi, estiguin interessades a organitzar la segona i la tercera edició.

Però l'esdeveniment és encara molt tendre i per acreditar-lo faran falta unes quantes edicions. I això, suposant que s'aprofiti l'experiència de Barcelona per millorar-lo i que se sàpiguen evitar els riscos, que són elevats, que un producte tan eteri com el Fòrum acabi desvirtuant-se.

Fixar clarament les condicions de cessió de la franquícia serà la tasca prioritària de la Fundació Fòrum que en la seva tasca, a part de capacitat d'anàlisi i d'iniciativa, necessitarà un suport polític de primer ordre. S'haurà de veure fins a quin punt els ens que integren la Fundació situen el Fòrum en l'agenda de les seves prioritats.

S'ha de dir que, darrere del fins a cert punt inesperat atractiu internacional del Fòrum, hi ha també el buit que s'ha creat a l'entorn dels grans esdeveniments internacionals itinerants tradicionals.

S'ha de veure cap on s'encaminaran els jocs olímpics després l'edició del 2008 a Pekín, que representarà la culminació del model que s'encetà l'any 1984 a Los Angeles. Cal donar només un cop d'ull a la llista de ciutats candidates per al 2012 per veure que el gegantisme creixent dels Jocs està en contradicció amb la seva universalitat i que cada cop són menys les ciutats del món que poden aspirar a organitzar-los.

Les exposicions universals tenen el doble llast del seu origen comercial –visiblement en crisi i de difícil substitució– i el de la dependència dels diferents Estats que hi participen. Els signes d'obsolescència són evidents i està per veure si els esforços del Bureau International des Expositions per renovar el model de l'esdeveniment assoleixen resultats tangibles.

Però moltes ciutats consideren aquests esdeveniments com un mitjà necessari de promoció i la demanda de «megaevents» segueix creixent. Per això, tot i els discutibles resultats del Fòrum a Barcelona, hi ha ciutats interessades a organitzar-lo.

I un darrer comentari. Així com l'èxit dels Jocs Olímpics va fer néixer la idea del Fòrum, crec que seria un error que el controvertit resultat d'aquest esdeveniment portés a pensar que Barcelona ha de prescindir en el futur de l'ús d'aquesta mena de palanques. Crec que en aquest punt s'hauria d'imposar una visió menys conjuntural. Tan erroni és dir que la Barcelona moderna ha crescut a base de grans esdeveniments, com pretendre negligir-los, com ara s'està fent, afirmant que ja no hi ha paper per a ells en el futur de la ciutat.

c) El que quedarà de tot plegat

Crec sincerament que si aquests dos objectius –l'aprofitament ciutadà del nou territori urbanitzat i la continuïtat internacional de l'esdeveniment– s'assoleixen, l'avaluació del que es va viure a Barcelona del maig al setembre de 2004 canviarà substancialment amb el temps.²⁹

La distància anirà empal·lidint les emocions –fins i tot, per què no dir-ho, la visceralitat– amb què es va viure l'esdeveniment, i és probable que molts dels que l'han bescantat sense ni visitar-lo acabin enorgullint-

29. És probable que alguns d'aquests efectes ja s'estiguin començant a percebre. El dia 3 d'abril de 2006, quan aquest escrit ja estava en curs de publicació, van aparèixer els resultats d'una enquesta feta als barcelonins el mes anterior per l'Institut Noxa, per encàrrec de *La Vanguardia*, que incorporava unes quantes preguntes relatives al Fòrum. El mateix diari resumia així les conclusions «*A punto de cumplirse el segundo aniversario de la inauguración del Fórum, la opinión pública considera que el evento resultó, en términos generales, positivo para Barcelona, en especial para su desarrollo urbanístico y su proyección internacional. Una amplia mayoría de ciudadanos, el 66%, reconoce estos efectos beneficiosos*».

se de l'obra feta al Besós. I també que el nom de Barcelona circuli per les grans ciutats del món associat als ideals –que alguns qualifiquen de *bonisme*– que un món més respectuós amb el medi, solidari i pacífic és possible i necessari.

Encerts i errors

Per acabar, faré una breu recapitulació dels que han estat, al meu entendre, els principals encerts i errors de l'organització.

Encerts

1. Haver estat el catalitzador del procés de transformació urbana del litoral barceloní.

2. Haver intuït que hi havia un buit en l'agenda internacional de grans esdeveniments itinerants i haver triat un temari d'interès universal –encara que excessivament ampli– com a nucli del nou l'esdeveniment.

3. Haver aconseguit el suport de la Unesco i la participació de diverses organitzacions del sistema de les Nacions Unides.

4. Haver evitat la representació a través dels Estats i haver obert l'esdeveniment a la societat civil i, molt particularment, a tots els públics, a les associacions, als mitjans de comunicació i a la comunitat educativa.

5. Haver definit el model d'epicentre de l'esdeveniment. Un recinte que combinava activitats lúdiques i reflexives, imprescindible per a la trobada massiva i convivencial que es pretenia.

6. Haver aconseguit els millors resultats en els programes prioritaris. Els destinats als escolars, a les persones amb disminució i al Campament de la Pau.³⁰

7. Haver aconseguit que tots els ponents dels Diàlegs, incloses les *celebrities*, acceptessin de venir amb una mateixa retribució, de 1.000 €.

8. Tot i el dèficit d'afluència, haver aconseguit equilibrar pràcticament els comptes.

30. Va ser un espai de trobada i aprenentatge on nens i nenes de països en vies de desenvolupament o de pacificació portaven a la pràctica els eixos del Fòrum. Vegeu *Memòria*, pàg. 123.

Pel que fa a l'atribució, el mèrit en els quatre primers punts correspon als promotors de l'esdeveniment –els òrgans de govern del Fòrum– que van encertar en el plantejament dels atributs bàsics de l'esdeveniment. Quant als quatre següents, des del meu punt de vista, cal posar-lo a l'actiu de l'equip professional que va organitzar l'esdeveniment

Errors

1. Manca d'humilitat en el llançament de la idea. La grandiositat dels objectius no es corresponia amb la imprecisió dels continguts. Pel que fa al nom, el complement «de les cultures» tampoc era el qualificatiu més idoni per al nou esdeveniment.

2. Un territori excel·lent des de molts punts de vista, però inadequat per a l'esdeveniment que es pretenia celebrar.

3. Haver fet una crida extemporània a la participació i haver cregut que la programació del Fòrum podia fer-se per agregació de propostes autònomes que, entre altres coses, van acabar generant excés d'oferta i inadaptació a la demanda.

4. Debilitat davant la postura d'inhibició crítica adoptada per bona part de la intel·lectualitat local i per algunes associacions, sobrevaloració del seu paper en l'esdeveniment i creença que se'ls podia atreure amb el «repartiment» de recursos.

5. No haver aconseguit la implicació de les grans televisions públiques en la difusió de l'esdeveniment.

6. Manca de resolució per fer servir un concepte de Fòrum únic, senzill, directe i clarament adreçat al gran públic, en lloc dels tres eixos i els tres formats que imposava la correcció política i cultural.

7. Haver mantingut un estil de comunicació basat en la grandiositat, l'impacte internacional i les xifres milionàries.

8. No haver sabut programar un espectacle amb veritable ganxo popular.

Fent també un exercici d'atribució, crec que en els sis primers punts la responsabilitat correspon sobretot als promotors. En els dos últims, pertoca més aviat als organitzadors.

El fet que aquesta assignació de responsabilitats resulti tan negativa per als promotors deriva, al meu entendre, de dues raons principals: les insuficiències del lideratge i l'absència d'un propietari de la marca autònom.

Les insuficiències del lideratge

El Fòrum era un esdeveniment nou, sense referents, però que va disposar des del començament de dues orientacions ben definides: un temari concret amb uns problemes universals, ja avaluats per les Nacions Unides, i uns destinataris preferents, els nous públics –singularment, els visitants del Recinte, els que ho veurien per televisió, la comunitat educativa i els internautes–.

El gran repte consistia en definir uns productes potents i atractius, que poguessin vehicular el temari i catapultar-lo molt més enllà dels públics tradicionalment atrets per aquestes qüestions. Com a productes prioritaris, que calia definir *ex novo*, es perfilaven: l'oferta presencial al Recinte, l'oferta televisiva popular, l'oferta audiovisual educativa i l'oferta per a la xarxa.

Crear aquests productes, adaptats als requeriments dels diferents sectors de públic, era un repte de gran complexitat –entre altres coses, perquè quedava fora de l'àmbit de les activitats culturals convencionals– i, òbviament, tenia un risc elevat.

Però era precisament la magnitud d'aquest repte el que justificava la iniciativa pública del projecte. Es va afirmar, crec que encertadament, que només la iniciativa pública podia aportar la massa crítica, de recursos econòmics i de capacitat de convocatòria, imprescindibles per a tirar endavant un projecte d'aquesta ambició i envergadura.

Però tot i que es va dir i repetir que el Fòrum era una cosa nova –un invent–, a l'hora de l'actuació no es va ser prou conseqüent amb aquestes premisses. Molt aviat es va començar a transmetre la sensació d'indecisió i desorientació; especialment quan es van demanar –en especial als àmbits culturals i acadèmics, i al sector associatiu– les seves propostes per definir el model d'esdeveniment i per elaborar el programa.

Aquesta no va ser una bona decisió. En primer lloc, perquè va posar en evidència falta de claredat en els objectius i de convicció en el projecte. Però, a més, perquè els sectors que es van consultar amb més insistència no eren els més adequats per donar resposta a les imprecises qüestions que es formulaven.

Tant és així, que la majoria de les respostes que es van rebre pale-saven dosis significatives d'esporguiment. Només cal recordar que una de les crítiques més persistents, provinent d'àmbits culturals molt signi-

ficats, va ser que el Fòrum era una proposta exagerada, «que el pressupost era massa gran» (*sic!*).

Igualment, en determinats àmbits del món associatiu van ser perceptibles els neguits que generava l'oferta d'una tribuna pública d'aquella dimensió per presentar les seves iniciatives. I crec que alguna d'aquestes entitats, quan va trobar l'argument per no haver d'exhibir públicament les seves propostes, va tenir la sensació de treure's un bon pes de sobre.

Els sectors que estaven per moure brega —que, després de les campanyes contra la guerra de l'Iraq, passaven per un moment dolç de relació amb la opinió pública—, davant les oportunitats de confrontació que el nou esdeveniment pensaven que els oferiria, no es van ni plantejar l'esforç de formular cap proposta.

A més, la iniciativa del Fòrum de demanar, d'una manera tan inespecífica, les propostes del món cultural i associatiu, va atorgar a aquests sectors un protagonisme gratuït, a part de subministrar a l'opinió pública i als mitjans un tema fàcil per a la polèmica diària.

A partir d'aleshores, la participació de determinades persones i entitats es va convertir en el principal indicador mediàtic de l'estat de preparació de la nova iniciativa. Va haver-hi moments que, pel que els mitjans reflectien, semblava que el que havia de ser decisiu pel futur del Fòrum no era, per exemple, el paper que hi havien de tenir les televisions públiques o l'encert de la programació, sinó el fet que tal o qual persona o entitat anunciés la seva participació o la seva absència.

L'organització va mossegar l'ham que ella mateixa havia parat, i va acabar malbaratant temps i esforços mirant de convèncer determinades persones i entitats. Mirat des de fora, l'escena resultava quasi còmica, perquè algunes d'aquestes associacions i personalitats —que en aquells moments es presentaven com a bàsiques per a l'esdeveniment— estaven visiblement encantades amb el relleu que aquell galanteig públic els atorgava i es captenien en conseqüència. Alguns col·lectius van gaudir de moments de glòria mediàtica que trigaran temps a tornar a tenir a l'abast.

I no cal dir que aquesta dinàmica també va afeblir la capacitat del Fòrum per modular i coordinar les activitats de les entitats que decidien de participar-hi. En l'escenari que es va acabar configurant, semblava que eren els que optaven per la participació els que feien un favor al Fòrum i no a la inversa.

En una visió retrospectiva, és evident que va faltar claredat d'idees i una bona dosi de convicció i de capacitat d'iniciativa. Els intents inicials per trobar una via pròpia no van tenir prou continuïtat. L'ànim es va anar afeblint fins al punt que, a partir d'un cert moment, semblava que els objectius del Fòrum s'assolirien si s'aconseguia una participació significativa de personalitats, institucions i associacions.

Cal només fer una lectura dels punts tercer a sisè de la llista dels errors, per veure darrere d'ells les insuficiències del lideratge i el pes de la temptació de voler agradar tothom.

L'absència d'un propietari de la marca

També s'ha de reconèixer que l'obligada absència d'una figura autònoma representativa de la propietat de l'esdeveniment va representar un handicap molt important per a la seva correcta preparació. Mancats d'aquest punt de referència, els òrgans de govern del Fòrum van haver de fer simultàniament el doble paper de propietaris de la marca i de promotors de la primera edició.

I el conflicte lògic entre les dues perspectives es va anar saldant –com sovint passa a la vida– a favor de les urgències que plantejava el curt termini als promotors i en detriment de les necessitats a mitjan i llarg termini de l'esdeveniment, que hagués pertocat defensar als propietaris de la marca.

Una oportunitat desaprofitada?

Amb tot, estic convençut que, si es treballa amb rigor, l'avaluació final de la primera edició del Fòrum serà –especialment a Barcelona, perquè lluny de la ciutat les coses es veuen de manera més positiva– diferent i millor de la que, avui per avui, és.

Tampoc s'ha de perdre de vista que es tracta de la primera edició d'un gran esdeveniment amb vocació internacional. Des d'aquesta perspectiva, crec que hi ha prou elements per afirmar que els resultats han estat encoratjadors. No era lògic esperar que en un procés creatiu de la complexitat –conceptual, social, política i organitzativa del Fòrum– els resultats immediats fossin excel·lents o, com alguns esperaven, que poguessin subministrar combustible suplementari al cofoïsme.

Per a mi, el principal problema és un altre. Crec que malgrat la quantitat de tinta i de saliva que s'hi ha gastat, de veritat, s'ha parlat poc del Fòrum.³¹ Un cop clausurat, l'interès per l'esdeveniment s'ha esgotat i el seu primer aniversari ha passat pràcticament desapercebut.

Les opinions prevalents segueixen ancorades en la superficialitat i la visceralitat. Els seus promotors semblen interessats que no se'n parli –amb la intenció, suposo, que el mal regust s'oblidi al més aviat possible– i l'oposició tampoc el deu considerar una arma gaire potent perquè, només de tant en tant, li dedica algun adjectiu que destaca més per la contundència que per la convicció.

Potser, com recorda un mestre i bon amic,³² el que és realment greu no és el que va passar durant la celebració del Fòrum, sinó que després no s'hagi fet el «fòrum sobre el Fòrum». L'escassa disposició a aprendre de l'experiència és la principal raó que em fa ser pessimista sobre el futur de l'esdeveniment.

31. La millor excepció és, sens dubte, l'article «Barcelona en el diván del Fòrum» de Llàtzer MOIX a *La Vanguardia (Cultura/s)*, 10 de novembre de 2004.

32. Miquel de MORAGAS SPÀ. «Idees i comunicació. Experiències del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004». Institut de la Comunicació, UAB, pàg. 1

Annex 1

Programació del Fòrum Barcelona 2004

Es presenta a continuació una breu sinopsi de les peces més destacades que van conformar la programació dels tres formats del Fòrum Universal de les Cultures, Barcelona 2004. Una versió detallada es pot trobar a la Memòria de l'esdeveniment o a www.barcelona2004.org.

El recinte

Les Exposicions

Veus

Ocupava una superfície de 3.125 m² i estava situada al CCIB. Una semiesfera de 30 metres de diàmetre i 12 metres d'alçada formava el nucli de l'exposició. Pretenia mostrar la riquesa i la diversitat de l'expressivitat humana i fer veure com la pressió que la globalització exerceix sobre les llengües dificulta la preservació de la diversitat cultural.

Ciutats, cantonades

Tenia una superfície de 4.500 m² i també estava localitzada al CCIB. Presentava 20 escenografies de gran format, algunes de més de 10 metres d'alçada, que representaven cantonades conegudes de diverses ciutats del món. Volia presentar la ciutat com a espai de trobada, de diàleg i de conflicte i com a hàbitat present i futur de l'espècie humana.

Habitar el món

Es trobava ubicada a l'espai destinat a ser la marina seca del futur port. L'exposició, de 4.277 m², estava construïda amb bastides industrials, bidons, cilindres de formigó i altres materials reciclables. Pretenia demostrar que la sostenibilitat no és una qüestió inabordable, sinó que depèn, en bona part, dels usos i hàbits dels ciutadans.

Guerriers de Xi'an

Aquesta exposició posava pràcticament a l'abast de la mà les escultures, de més de 2.000 anys d'antiguitat, que s'exhibien. Ocupava una superfície de 1.200 m² situats al Moll del Parc.

Barcelona in Progress

Situada a la primera planta de l'Edifici Fòrum, presentava els diferents

projectes urbanístics que han ordenat la ciutat del Llobregat al Besós i culminava amb la visita a una monumental maqueta de Barcelona a escala 1/1.000.

Els Grans Espectacles

Moure el món

La principal protagonista era una esfera de 24 metres de diàmetre i 150 tones de pes que s'obria esqueixant-se i projectant aigua polvoritzada. Es representava diàriament marcant el pas del dia a la nit en la programació del Fòrum. Volia mostrar els efectes devastadors dels conflictes i subratllar la necessitat del diàleg.

El Gegant dels 7 mars

Es representava en el gran amfiteatre adaptat per a l'ocasió i amb capacitat per a 3.500 espectadors a les seves grades. La peça central era un gegant de 12 metres d'alçada i el tema la necessitat de preservar els ecosistemes marins.

L'Arbre de la memòria

Es representava a l'amfiteatre petit i tenia una capacitat per a 2.000 espectadors. L'Arbre era una escultura-escenari on els personatges de l'obra, situada en el futur i de temàtica mediambiental, reconstruïen un arbre de bricolatge en un moment històric en què tots els arbres havien desaparegut de la terra.

La Haima

L'estructura de la Haima cobria 16.000 m² i donava ombra a 15 mostres, 3 botigues, un escenari, l'*Speakers' Corner* i la Fira.

Les mostres es van organitzar en col·laboració amb diverses organitzacions no lucratives i feien referència als problemes actuals de la humanitat. Els temes respectius eren:

- Practopia: la ciutat de les solucions. UN-HABITAT, Best practices program (700 m²).
- Biodiversitat: PNUD, Equator Initiative (400 m²).
- L'aigua et parla. Green Cross International / Secretariat Internacional de l'Aigua / UN-HABITAT (300 m²).

- Banca ètica. FETS, Finançament Ètic i Solidari (300 m²).
- Comerç Just. Intermón Oxfam, Setem, Alternativa 3 (370 m²).
- Consumeixes, decideixes. UNEP / Unesco (215 m²).
- No-discriminació. Fòrum Barcelona 2004 (370 m²).
- El sorral de la memòria. Unesco (370 m²).
- Terra a la vista. Agència Espacial Europea / Planetari municipal (370 m²).
- Refugiats i desplaçats: viure fugint. Metges Sense Fronteres (370 m²).
- La dona davant la guerra. Museu Internacional de la Creu Roja (300 m²).
- Armes per al Desarmament. Fundació per la Pau / IPB (250 m²).
- Educació per a tothom. Mans Unides (228 m²).
- Ciutat invisible. Fòrum Barcelona 2004 / Actua / Anem per feina / Casal Lambda / Cocarmi / Coordinadora Gai-Lesbiana / Fundació Doctor Trueta / Engrunes / FATEC / Fundació Futur / Justícia i Pau / Lícit / Projecte dels noms / Save the Children / Fundació Síndrome de Down / Yamuna (500 m²).
- Deures Humans. Drets Quotidians. Fòrum Barcelona 2004 (440 m²).

A l'escenari de la Haima, s'hi feien diàriament les sessions de «les cuines de la diversitat» (demostracions culinàries acompanyades de degustació) i les «141 preguntes» (diàleg obert entre ponents dels Diàlegs i el públic visitant). A més, era l'indret triat per a les actuacions musicals que es feien durant el dia i de les quals se'n van programar 230.

L'*Speakers' Corner* era una tribuna des de la qual més d'onze mil persones vinculades al món associatiu van fer arribar els seus missatges als visitants del Recinte i els van discutir, de manera oberta i informal, amb els presents.

La Fira, que hi estava associada, era un espai conformat a l'entorn de 24 furgonetes/estands de fàcil transformació, en el qual més de cinc-centes associacions i organitzacions no lucratives van presentar en format expositiu les seves propostes.

Altres activitats

A més de les fins aquí ressenyades, al Recinte hi havia moltes altres activitats: els concerts que diàriament es programaven en horari nocturn

a l'escenari de la Marina, els cercaviles de dia i de nit, el teatre, el cabaret, el circ, els espectacles de carrer, els tallers, els jocs i les exhibicions d'esports tradicionals, entre altres, que completaven les grans fites de l'oferta de l'esdeveniment i acollien les actuacions de format més petit i, amb freqüència, més variables.

Els diàlegs

Es van organitzar els Diàlegs i trobades següents:

- Interacció'04. Vers una Agenda 21 de la cultura, 4-6 maig.
- Fòrum d'Autoritats Locals de Porto Alegre, Agenda 21 de la cultura, 7-8 maig.
- El paper d'Europa al món, 11 maig.
- El món avui, 12-13 maig.
- La memòria compartida, 14 maig.
- El valor de la paraula. Conferència Internacional del PEN, 17-21 maig.
- Informació. Poder i ètica al segle XXI, 19-21 maig.
- Diversitat lingüística, sostenibilitat i pau, 20-23 maig.
- Ciutadans televidents (INPUT), 23-28 maig.
- Comunicació i diversitat cultural, 24-27 maig.
- Comunicació audiovisual, diversitat cultural i regulació, 28-29 maig.
- L'aigua: vida i seguretat, 31 maig - 1 juny.
- Energia i desenvolupament sostenible, 2-3 juny.
- Conferència Mundial de Meteorologia als mitjans de comunicació, 3-5 juny.
- Coneixement científic i diversitat cultural, 4-6 juny.
- Salut i desenvolupament, els reptes del segle XXI, 5-9 juny.
- 37è Congrés de la CIESM. Escoltar el mar, 7-11 juny.
- L'esport: diàleg universal. Fòrum mundial d'educació, cultura i esport, 10-12 juny.
- Els conflictes en la vida quotidiana, 13-15 juny.
- Virtual Educa V. Capacitació professional i tecnologies de la informació, 14-18 juny.
- El Quixot i el pensament modern, 15-18, juny.
- Conflictes: prevenció, resolució i reconciliació, 16-20 juny.

- Què s'amaga darrere la teva roba. El treball precari de les dones en les cadenes de producció globalitzades, 20 juny.
- Justícia internacional, 21-22 juny.
- Cap a un món sense violència, 23-27 juny.
- Cultures del treball, 28 juny - 1 juliol.
- Diàleg Orient-Occident, 1-3 juliol.
- Reunió de Defensors del Poble, 2-3 juliol.
- Drets humans i administració regional i local 5-6 juliol.
- Parlament de les Religions del Món, 7-13 juliol.
- Turisme, diversitat cultural i desenvolupament sostenible, 14-16 juliol.
- Pobresa, microcrèdits i desenvolupament, 15-18 juliol.
- El cervell social. Biologia dels conflictes i la cooperació, 17-20 juliol.
- El paper de l'empresa al segle XXI, 19-22 juliol.
- 42a Reunió Anual de l'Associació de Lingüística Computacional, Comunicació i llenguatge en l'era digital, 21-26 juliol.
- La riquesa ètica de les nacions, Valors i desenvolupament social, 24-25 juliol.
- Globalització, identitat i diversitat, 26-29 juliol.
- Taula Rodona «Euskadi: una oportunitat per a la Pau», 27 juliol.
- Viure i conviure. Fòrum mundial de les dones, 29-31 juliol.
- Reunió de joves líders indígenes, 6-7 agost.
- Festival Mundial de la Joventut, 8-14 agost.
- 18a Conferència Mundial del Voluntariat, IAVE 2004, 17-21 agost.
- Drets culturals i desenvolupament humà. Nous espais multiculturals, 23-27 agost.
- Moviments humans i immigració, 2-5 setembre.
- Noves ignoràncies, noves alfabetitzacions, 6-8 setembre.
- Ciutat i ciutadans del segle XXI, 8-12 setembre.
- Espai urbà col·lectiu: noves perspectives, 8-12 setembre.
- Internet, diversitat cultural i mitjans, 9-11 setembre.
- Promoure la convivència i la seguretat a la societat de la informació, 9-11 setembre.
- Fòrum Urbà Mundial, 13-17 setembre.
- Diversitat i identitat en els llenguatges narratius, 14-15 setembre.

- Drets humans, necessitats emergents i nous compromisos, 18-21 setembre.
- Contribuint a l'Agenda Global, 22-26 setembre.
- Del consens de Washington a una nova governança global, 24-26 setembre.

Fòrum ciutat

El Fòrum Ciutat es va compondre d'un conjunt molt ampli d'exposicions, espectacles, concerts i actuacions de carrer que es van programar en els principals museus, teatres, auditoris, centres culturals i a alguns espais oberts de la ciutat

En una síntesi breu, els seus continguts es poden resumir en:

Exposicions: se'n van programar 23 a diferents museus i centres culturals de la ciutat. Cinc feien referència a diferents aspectes del desenvolupament sostenible, quatre es van referir a les condicions per a la pau i catorze tractaven temàtiques relacionades amb el respecte i la promoció de la diversitat cultural.

Espectacles: la programació va ser molt ample i incorporava grans solistes i grans orquestres de música clàssica, primeres figures del pop internacional, cantautors populars, música flamenca i música ètnica. En l'àmbit de les arts escèniques també es van presentar a la ciutat alguns dels grans noms de l'escena internacional, així com el bo i millor de la nacional. I una cosa molt semblant pot dir-se del que va passar en l'apartat de la dansa.

Espectacles de carrer: Val la pena citar Carnavalona, que es va celebrar al Passeig de Gràcia i va ser el més multitudinari. El Festival del Mar, que es va desenvolupar en el port de Barcelona i el front marítim, i va aplegar tota mena d'embarcacions clàssiques i tradicionals. El Fil Harmònic que va reunir en la interpretació d'una mateixa partitura quatre mil músics provinents de bandes, agrupacions instrumentals, corals i escoles de música. També mereix ser destacat el mandala de gran format que es va construir a la Rambla.

Annex 2

Cronologia del Fòrum

1997

25 d'abril

El ple de l'Ajuntament de Barcelona aprova per unanimitat la proposta de celebrar a Barcelona, l'any 2004, el Fòrum Universal de les Cultures. Amb aquest motiu es remodelarà la desembocadura del Besòs, indret en el qual es pensa celebrar la cita. Els tres eixos temàtics de l'esdeveniment seran: la pau, el medi ambient i la cultura.

20 de maig

En el si de l'Ajuntament de Barcelona, i amb dependència directa de l'Alcaldia, es crea l'Oficina Barcelona 2004 amb la missió de concretar la iniciativa i difondre el projecte entre els mitjans de comunicació i l'opinió pública.

26 de setembre

Joan Clos, fins aleshores primer tinent d'alcalde, pren possessió com alcalde de Barcelona, substituïnt Pasqual Maragall en el càrrec.

12 de novembre

El plenari de la 29a Conferència General de la Unesco aprova, per unanimitat dels estats membres, el projecte del Fòrum Universal de les Cultures, que se celebrarà a Barcelona l'any 2004. La Unesco es constitueix en soci principal de l'esdeveniment.

1998

1 de febrer

Jaume Sodupe és nomenat Comissionat de l'Alcaldia per al Fòrum, amb el vistiplau dels governs de la Generalitat i de l'Estat.

13 de juliol

Es presenta el primer logotip de l'esdeveniment. Té un caràcter provisional i està dissenyat per Sonsoles Llorens.

14 de juliol

L'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat i l'Administració de l'Estat decideixen impulsar la creació del Consorci Organitzador del

Fòrum. Les tres administracions es comprometen a aportar, a parts iguals, un total de 7,2 milions d'euros en els dos anys següents.

1999

18 de maig

Es firma el conveni que crea el Consorci Organitzador del Fòrum Universal de les Cultures. Els ens consorciats són l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i l'Administració General de l'Estat. Jaume Sodupe és nomenat Conseller Delegat de la societat anònima creada per gestionar el Consorci.

24 de novembre

El Consell d'Administració aprova per unanimitat l'Agenda de Principis i Valors del Fòrum.

4 de desembre

El plenari de l'Ajuntament de Barcelona aprova per unanimitat la planificació urbanística de l'àrea del Fòrum.

2000

17 de març

Es constitueix el Comitè Conjunt de Cooperació. Aquest organisme està integrat per la Unesco i el Consorci Organitzador del Fòrum i ha de vetllar per l'evolució del projecte.

5 de juny

Convocatòria del concurs internacional d'idees per a les grans exposicions que ha d'acollir el Recinte.

7 de juny

Creació de l'empresa Infraestructures de Llevant de Barcelona, SA. Aquesta empresa municipal va ser responsable de gestionar les inversions per a la reforma urbanística de l'àrea Fòrum.

13 de desembre

Es presenten al Consell d'Administració el Pla i el Pressupost de l'esdeveniment. En ell s'estableixen les bases programàtiques de la cita.

2001

18 de juliol

Jaume Sodupe és cessat com a Conseller Delegat del Fòrum. Es presenta a Josep Caminal com a substitut, però, unes setmanes més tard, renuncia sense arribar a prendre possessió.

12 de setembre

El regidor de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona, Ferran Mascarell, assumeix amb caràcter provisional la direcció de l'organització.

26 de setembre

Es crea el Consell Assessor de Programació, òrgan consultiu de la programació del Fòrum, popularment conegut com a comitè de savis.

12 de desembre

L'Assemblea del Fòrum aprova el Pla director de l'esdeveniment. A la mateixa sessió, es fixen les dates definitives de celebració (9 de maig a 26 de setembre de 2004).

2002

1 de gener

Jordi Oliveras pren possessió del càrrec de Director General del Fòrum.

24 d'abril

Jaume Pagès és nomenat Conseller Delegat i Tomàs Cuesta Director General Adjunt.

17 de Juny

El Consell d'Administració aprova la Proposta de Programa del Fòrum.

15 de juliol

S'inicia el programa Opina, de participació ciutadana sobre la proposta de programa del Fòrum a través de la web.

24 de juliol

Presentació del logotip definitiu del Fòrum, obra del dissenyador Pablo Martín.

13 de desembre

El Consell d'Administració estableix el preu de referència de l'entrada al Recinte del Fòrum. El preu d'entrada per a un adult, després de la inauguració, es fixa en 21 euros.

13 de desembre

L'Assemblea General aprova el Pla general del Fòrum. El document defineix els continguts de l'esdeveniment, amb l'excepció dels Diàlegs.

2003

9 de maig

S'inicia la venda anticipada d'entrades per a grups, just un any abans de la inauguració.

15 de setembre

S'obre el termini d'inscripció al programa L'Escola al Fòrum. Aquest programa promou la participació del col·lectiu escolar mitjançant la presentació de propostes que responguin al lema «El món on visc i el món on m'agradaria viure».

18 de setembre

S'inicia la venda individual anticipada d'entrades.

30 de setembre

S'inicia la fase de preparació per a l'operació. Tota l'organització es reestructura per afrontar la producció de les activitats programades i la preparació dels serveis a prestar.

21 i 22 de novembre

Se celebra l'Àgora de l'Associacionisme al Convent de St. Agustí. Unes cinc centes persones participen en aquesta sessió de treball, en la qual 289 entitats i associacions preparen la seva presència a l'esdeveniment.

1 de desembre

Infraestructures de Llevant de Barcelona cedeix al Fòrum els primers espais de l'àrea on haurà de celebrar-se l'esdeveniment.

2004

3 i 4 d'abril

Jornades de portes obertes a l'àrea Fòrum. 225.000 persones visiten l'àrea que haurà d'acollir l'esdeveniment.

5 d'abril.

Infraestructures de Llevant de Barcelona cedeix els darrers espais de l'àrea Fòrum.

26 d'abril

Inici de les proves de càrrega del Recinte i dels assajos generals.

3 de maig

Inauguració de l'Espai Fòrum al Portal de l'Àngel. Ofereix informació sobre l'esdeveniment, venda d'entrades i de productes Fòrum.

8 de maig

Acte d'inauguració del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004.

9 de maig

El Recinte Fòrum obre les portes al públic.

28 de maig

Inauguració del Camp de la Pau.

12 de juny

S'obre al públic la zona de banys, que posa a disposició dels ciutadans 100 metres de front marítim adaptat perquè els visitants puguin banyar-s'hi.

20 de juny

Finalitzen les visites escolars organitzades.

25 de juny

Es posa a la venda l'entrada de nit al Recinte. Val entre 9 i 15 euros i permet l'accés al Recinte a partir de dos quarts de nou del vespre.

27 de juliol

Es constitueix la Fundació Fòrum Universal de les Cultures.

3 d'agost

La Fundació Fòrum proclama Monterrey, a l'estat de Nuevo León, Mèxic, com a seu de la segona edició del Fòrum.

26 de setembre

Clausura del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004. El Recinte tanca les portes després del piromusical de les Festes de la Mercè que se celebra al front marítim.

31 d'octubre

El Fòrum retorna a l'Ajuntament de Barcelona el territori on s'ha desenvolupat l'esdeveniment.

29 de novembre

Es posa en marxa el nou portal de continguts del Fòrum que resumeix els temes tractats als Diàlegs durant els 141 dies de celebració de l'esdeveniment.

Resumen*

Lo que fue el Forum

El Forum se presentó como un nuevo acontecimiento internacional itinerante, centrado en los valores y en los grandes retos del mundo globalizado. Sus tres ejes temáticos fueron: el respeto de la diversidad cultural, el desarrollo sostenible y las condiciones para la paz.

Su objetivo principal era hacer llegar al gran público estos temas y valores a través de la reflexión, la participación y el entretenimiento. Se estructuró en tres formatos: el Recinto, situado en la transformada desembocadura del río Besós, que ofrecía espectáculos, exposiciones y otras actividades dirigidas al gran público; los Diálogos, encuentros temáticos entre expertos y personas interesadas; y el Forum Ciudad, que se esparcía por la ciudad y englobaba las actividades realizadas en colaboración con los principales museos, teatros e instituciones culturales.

El Ayuntamiento de Barcelona fue el principal impulsor del Forum. La Generalitat de Catalunya y la Administración General del Estado fueron asimismo socios del evento. La Unesco también se adhirió a la iniciativa. El presupuesto global del acontecimiento fue de 341,8 millones de €.

Un balance «racional» del acontecimiento

En el activo del acontecimiento destacan: a) la valoración positiva que los visitantes del Recinto otorgaron al evento, la media fue de 7 sobre 10, una buena puntuación, aunque sin alcanzar el 9 que habría supuesto una calificación de excelente; b) la culminación de las obras de transformación del frente litoral de la ciudad; y c) una vez clausurado el acontecimiento, el interés de diversas ciudades, todas ellas de entidad y bien distribuidas en el mapamundi, por organizar futuras ediciones del evento.

Las notas negativas derivaron, sobretodo, de no haber alcanzado el objetivo de 5 millones de visitas –las visitas efectivamente realizadas fueron 3,3 millones, el 66,4 % de las previstas– y de la más bien modesta repercusión mediática internacional que obtuvo el acontecimiento.

En relación al perfil de la afluencia, es claro que los esfuerzos de la organización para atraer al gran público no dieron los frutos esperados,

* El autor del libro fue subdirector general del Forum Universal de las Culturas. En relación al mismo, ha afirmado, «aunque me he esforzado en ser ecuánime, este escrito no deja de ser una interpretación personal, imposible de desligar de la experiencia vivida».

y la valoración positiva expresada mayoritariamente por los visitantes quedó circunscrita a un segmento importante, pero diferenciado, del conjunto de la población. En este sentido, las cifras fueron más que elocuentes, más de la mitad de los visitantes adultos afirmaron poseer o estar realizando estudios universitarios.

Este déficit de atractivo del Recinto en relación al gran público se debió fundamentalmente a tres motivos: la falta de animación, derivada de la muy peculiar morfología del territorio, la ausencia de un espectáculo con reclamo suficiente para atraer a la mayoría y determinadas deficiencias del modelo de alimentación seleccionado.

A pesar de estas insuficiencias, los resultados de la primera edición del acontecimiento deben considerarse alentadores. La constatación del carácter subsanable de la mayor parte de las carencias observadas en esta primera edición debería permitir afrontar la segunda con razonables garantías de éxito.

Además, tampoco era lógico esperar que una iniciativa de la envergadura y complejidad del Forum constituyese un acierto total ya en su primera edición. Ninguno de los grandes eventos mundiales itinerantes hoy existentes lo obtuvo en la primera, ni en las primeras celebraciones. Muy al contrario, todos necesitaron de algunas ediciones para llegar a fijar sus actuales formatos.

Pero la realidad posterior a la celebración del primer Forum ha puesto en evidencia el desinterés de sus promotores por analizar los resultados de la experiencia y por transmitirlos a los siguientes organizadores. Ello no ha hecho más que reforzar la imagen de falta de liderazgo y de escasa convicción que acompañó al acontecimiento desde sus inicios. Del mismo modo, una vez clausurado, el interés público por el acontecimiento se ha agotado rápidamente y su primer aniversario ha pasado casi desapercibido.

Dichas constataciones inducen necesariamente al pesimismo sobre el futuro del Forum, más por el velo de silencio que se ha impuesto sobre el mismo, que por sus, hasta cierto punto, controvertidos resultados.

Una interpretación de la evaluación «emocional»

El Forum fue una intuición potente y visionaria, anunciada públicamente sin la maduración suficiente. La inconcreción de sus contenidos

y objetivos se prolongó mucho más allá de lo razonable y por ello la comunicación del acontecimiento tuvo que realizarse en base a mensajes adjetivos. Dichos mensajes tuvieron el denominador común de la grandiosidad (herencia olímpica, gran renovación urbana, millones de visitantes y potente repercusión internacional).

La persistencia de esta desproporción entre lo sustantivo y lo adjetivo fue lo que acabó creando la sospecha de que el Forum era una iniciativa hueca, orientada a la obtención de réditos políticos; y dicha persistencia también estuvo en el origen del tratamiento irónico del acontecimiento («Què és això del Fòrum?» / «¿Qué es eso del Forum?»). Por todo ello, el Forum tuvo que convivir desde muy pronto con el sambenito de evento artificial y superfluo.

Los intentos de diseño autónomo del acontecimiento cesaron después de la crisis directiva del año 2001. A partir de entonces, los esfuerzos se centraron en la atención a las variadas demandas llegadas a la organización y en el intento de atraer a los diversos sectores y agentes potencialmente relacionados con el evento.

Esta orientación, que se podría calificar de «participación intempestiva», acabó erigiéndose en protagonista de la programación. Se llegó a crear un estado de opinión en el que parecía que los objetivos del Forum se alcanzarían si se conseguía la participación de las personalidades, instituciones y asociaciones más significativas. Esta orientación fue obviamente en detrimento de la persecución de los objetivos.

Pero además, dicho modelo agregativo de programación generó una gran fragmentación en los formatos (Diálogos, Recinto, Ciudad), que resultaron imposibles de vehicular a través de los patrones habituales de la comunicación de masas. En los momentos iniciales de comunicación del evento se había tenido que recurrir a la grandiosidad comunicativa debido a la indefinición de los contenidos, y, paradójicamente, cuando éstos quedaron definidos, hubo que reincidir en la misma línea comunicativa porque resultaban demasiado complejos para ser trasladados al gran público. Los eslóganes «Un acontecimiento que moverá el mundo» o «El mundo se reúne en Barcelona» son claros exponentes de esta segunda etapa.

Este estilo de comunicación dio algunos resultados positivos, incrementó la notoriedad y el interés por el evento, y contribuyó a que la venta anticipada de entradas constituyera un verdadero éxito. Pero tam-

bién ayudó a consolidar las exageradas expectativas y, por ello, fue una causa determinante del «mal sabor de boca» que el acontecimiento acabó dejando, como se pudo comprobar por los resultados de alguna encuesta realizada, especialmente entre los que no lo habían visitado.

Del mismo modo, estas expectativas frustradas hicieron que en determinados medios de comunicación, y sobretodo en la radio y la televisión, abundasen las críticas al Forum formuladas en términos de «enmienda a la totalidad». Como, habida cuenta de la buena calidad media de la programación, dichas opiniones resultaban difíciles de justificar, este tipo de críticas acabaron centrándose en las previsiones de visitas no alcanzadas, en la magnificación de determinados incidentes y en el recurso al tratamiento irónico. Estas posiciones de los medios eran a la vez reflejo del estado de opinión existente en relación al Forum y uno de sus principales agentes difusores.

Los tareas pendientes

El Forum era un acontecimiento nuevo, faltado de referencias, que se justificaba –en términos de iniciativa e inversión pública– por su intento de explorar caminos, de llegar a nuevos sectores de público por las vías de la reflexión, la participación y el entretenimiento. Un intento de la envergadura del Forum sólo podía tener sentido si aspiraba a innovar en el terreno de la comunicación cultural.

El Forum debía haber dedicado una mayor atención a estos nuevos públicos: singularmente el gran público que visitase el Recinto, la potencial audiencia televisiva, la comunidad educativa y los internautas. Para ello necesitaba crear diversos productos *ex novo*: la oferta presencial del Recinto, la oferta televisiva popular, la oferta audiovisual educativa y la oferta para la red. Y en este punto, y como ya se ha argumentado, la «programación intempestiva» constituyó un escollo de importancia. Pero en todos estos frentes se trabajó y, con la excepción de la televisión, en todos se obtuvieron resultados parciales y experiencias de indudable interés. En manos de los organizadores de Monterrey está ahora el segundo intento de dar respuesta a estos interrogantes.

Abstract*

What the Forum Was

The Forum was presented as a new, itinerant international event that would focus on the values and major challenges of the globalized world. The three big issues it was based on were respect for cultural diversity, sustainable development and the conditions for peace.

The main goal was to get these issues and values onto the public agenda through reflection, participation and entertainment. It was structured in three formats: the Forum Area, located at the transformed mouth of the River Besós and featuring shows, exhibitions and other activities aimed at the general public; the Forum Dialogues, thematic congresses for experts and the interested public; and Forum City, events scattered around town that included activities carried out in collaboration with the principal museums, theaters and cultural institutions.

Barcelona City Council was the main promoter of the Forum. The Generalitat of Catalonia and the Spanish Government were other partners in the event. Unesco also joined the initiative. The overall budget for the event was €341.8 million.

A «Rational» Assessment of the Event

The positive points of the event included: a) the positive assessment that visitors to the Forum Area awarded the event (an average mark of 7 out of 10 - good, but short of the «9» that would have classified it as excellent); b) the culmination of the transformation works of the city's coastline; and c) once the event had ended, the interest shown by various cities, all of them of importance and well distributed across the world, in organizing future Forums.

The negative points were based above all on not having reached the target of 5 million visitors (the number of visitors in fact came to 3.3 million, 66.4% of the expected figure) and its rather modest impact in the international media.

In relation to the profile of visitors, the organizers' efforts to attract the general public were not as successful as hoped, and the generally

* The author of the book was the Assistant General Manager of the Universal Forum of Cultures. In relation to the text, he said, «Although I worked hard at being impartial, it is still a personal interpretation, impossible to separate from my experience».

positive assessment by visitors was limited to an important segment of the population - one that differed from the population as a whole: half the adult visitors said they had completed tertiary studies or were currently attending university.

The Forum's deficit of attractiveness with respect to the public at large was basically due to three factors: a lack of a bustling atmosphere because of the very odd morphology of the site, a lack of a show catchy enough to draw in the crowds and certain deficiencies in the food policy adopted.

Despite these inadequacies, the results of the first Forum celebrated must be considered encouraging. The fact that most of the problems observed at this inaugural Forum can be solved should make it possible for the second one to have a reasonable guarantee of success.

Also, it was illogical to expect an initiative of the size and complexity of the Forum to be a complete success the first time out of the gate. None of the world's big itinerant events got it right first go. Rather, they all needed a few years to find their legs and settle on their current formats.

But the situation after the first Forum ended has shown up the lack of interest on the part of its promoters to analyze the results of the experience and pass them on to the next organizers. This has only served to shore up the image of the lack of leadership and conviction that the event suffered from the outset. Similarly, once it had ended, public interest rapidly died down and the first anniversary passed practically unnoticed.

These facts lead one necessarily toward pessimism about the future of the Forum, more because of the veil of silence imposed on it than its (to a certain point) controversial results.

An Interpretation of the «Emotional» Assessment

The Forum was a powerful and visionary intuition, announced publicly without sufficient maturity. The failure to define content and goals went on much longer than was reasonable. So, it has had to be promoted on the basis of adjectival messages. These messages shared the common denominator of grandeur (the Olympic inheritance, a major urban renovation, millions of visitors and a powerful international impact).

The persistence of this disproportion between the substantive and the adjectival ended up creating the suspicion that the Forum was an

empty gesture aimed at delivering political returns, and this persistence was also the basis of the ironic way the event was covered («What Is This Forum Business About?»). This meant it had to coexist, from early on, with the stigma of being an artificial and superfluous event.

Attempts at autonomous design of the event ended in the wake of a managerial crisis in 2001, after which efforts focused on the various demands that had reached the organization and an attempt to attract the various sectors and agents that could be potentially related with the event.

This orientation, which could be defined as «extemporaneous participation», ended up becoming the protagonist of the programming. A state of opinion was created by which the organizers thought the Forum's goals could be met if they could get leading personalities, institutions and associations to take part in it. This direction was obviously at the expense of the persecution of the Forum's goals.

Also, this model of adding things to the programming led to a major split in formats (Forum Area, Forum Dialogues, Forum City) that turned out to be impossible to steer in the regular models of mass communication. When the event was first promoted, it was necessary to resort to grandiose communication because of the lack of definition of the content and then, paradoxically, when the content had been defined, the same type of communication had again to be used because it turned out to be too complex to get through to the public. The slogans «An Event That Will Move the World» and «The World Meets in Barcelona» are clear examples of this second phase.

This style of communication had a number of positive results. It noticeably improved the renown of and interest in the event, and contributed to early ticket sales being a real success. However, it also helped consolidate exaggerated expectations and was therefore a major reason behind the «bad taste in the mouth» it ended up leaving behind, as could be seen by the results of a survey conducted, particularly among the people who had not visited it.

Similarly, these frustrated expectations meant that in particular sections of the media, especially on radio and television, there was abundant criticism of the Forum expressed in terms of a «general amendment». Bearing in mind the good quality of the programming by and large, these opinions were hard to justify and so critics focused on the unmet visitor figures, the exaggeration of particular incidents and by resorting to iron-

ic coverage. These media positions were at the same time a reflection of the state of opinion that existed in relation to the Forum and one of its main broadcasting agents.

The Tasks Ahead

The Forum was a new event, lacking in references, and justified (in terms of initiative and public investment) by its attempt to explore paths and reach new sectors of the public through reflection, participation and entertainment. An attempt of such a dimension could only have any meaning if it aspired to break new ground in the field of cultural communication.

The Forum should have paid more attention to new sectors of the public: singularly, the public at large that visited the Forum Area, the potential television audience, the educational community and Internet surfers. New products should have been created *ex novo* in the offer available at the Forum Area, in the popular television offer, in the educational audiovisual offer and in the Internet offer. In this regard, as I have already argued, «extemporaneous programming» was an important stumbling block. But all these fronts were tackled and, with the exception of television, they all delivered partial results and experiences of unquestionable interest. The second attempt to respond to these questions is now in the hands of the organizers of the Monterrey Forum.



El Fòrum es va presentar com un nou esdeveniment internacional itinerant, centrat en els valors i els grans reptes del món globalitzat. Els seus tres eixos temàtics foren: el respecte a la diversitat cultural, el desenvolupament sostenible i les condicions per a la pau. El seu objectiu principal era fer arribar al gran públic aquests temes i valors a través de la reflexió, la participació i l'entreteniment. Es va estructurar en tres formats: les activitats dins del recinte, els diàlegs i el Fòrum ciutat. El seu pressupost global fou de 342 milions d'euros. El principal impulsor del Fòrum fou l'Ajuntament de Barcelona, mentre que la Generalitat de Catalunya i l'Administració General de l'Estat foren socis del projecte, que comptà amb l'aval de la Unesco. La segona edició de l'esdeveniment està prevista a la ciutat de Monterrey.

Miquel Botella Pahissa (Barcelona, 1943) és economista i té una àmplia experiència professional en el camp de la gestió pública. Ha estat director del Gabinet Tècnic de Programació de l'Ajuntament de Barcelona (1979-1984), director de Serveis Generals de la Fira de Barcelona (1984-1987), director general adjunt del Comitè Organitzador Olímpic Barcelona'92 (1987-1993), director d'Expansió del Consorci de la Zona Franca de Barcelona (1994-2001) i sotsdirector general del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 (2001-2004).

Aula Barcelona

Publicacions i Edicions

