

revista de ANÁLISIS TURÍSTICO



Segundo semestre de 2012

Núm. 14

SUMARIO

ARTÍCULOS

“Seguridad percibida en la ciudad de Curitiba. Un sondeo exploratorio en residentes locales y turistas”

Ericka Amorin, Jose Manoel Gandara, Peter Tarlow y Maximiliano Korstanje

“Antecedentes del valor de la relación entre agencias de viaje y sus proveedores”

Beatriz Moliner Velázquez, María Fuentes Blasco y María Eugenia Ruiz Molina

“Un modelo MIMIC para el análisis de la satisfacción global de la demanda turística en un espacio natural protegido”

Juan Ignacio Pulido Fernández y Carlos Bel Ortega

“Difusión de la investigación científica realizada por instituciones españolas en revistas de turismo”

Sergio Moreno Gil y Patricia Picazo Peral

“Estrategias para una gestión eficaz de la declaración de Capital Europea de la Cultura como reclamo para el turismo cultural”

Yaiza López-Sánchez

“Sistemas de recomendación para realidad aumentada en un sistema integral de gestión de destinos”

José Luis Leiva Olivencia, Antonio Guevara Plaza y Carlos Rossi Jiménez



REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 14, 2º semestre 2012, pp. 53-67

ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN EFICAZ DE LA DESIGNACIÓN DE CAPITAL EUROPEA DE LA CULTURA COMO RECLAMO PARA EL TURISMO CULTURAL

Yaiza López-Sánchez
Universidad de Jaén

Revista de Análisis Turístico

ISSN impresión: 1885-2564; ISSN electrónico: 2254-0644

Depósito Legal: B-39009

©2012 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisturistico@aecit.org

ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN EFICAZ DE LA DESIGNACIÓN DE CAPITAL EUROPEA DE LA CULTURA COMO RECLAMO PARA EL TURISMO CULTURAL

Yaiza López-Sánchez
ymlopez@ujaen.es
Universidad de Jaén

resumen

La designación como Capital Europea de la Cultura (CEC) supone un reconocimiento para las ciudades que la obtienen, que genera, a priori, efectos positivos sobre su imagen, lo que, a su vez, se debería trasladar en un aumento del interés por parte de potenciales visitantes y consumidores. Tal designación ha sido aprovechada por algunas CEC para mejorar su posicionamiento en los mercados turísticos, generando una interesante oferta turística cultural. En otros casos, o no ha existido este interés por parte de la ciudad, o, existiendo, no han sido capaces de desarrollar las acciones adecuadas para conseguirlo.

A través de una metodología cualitativa, que combina estudios de caso con focus group, en este artículo se propone un marco estratégico de intervención que pretende guiar las acciones que, en materia turística, deben desarrollar las ciudades que deseen utilizar su designación como CEC para posicionarse de manera competitiva como destinos urbano culturales.

Palabras clave: turismo cultural, Capital Europea de la Cultura, estudio de caso, focus group, marco estratégico.

abstract

The designation as European Capital of Culture (ECoC) is a recognition for cities that get, that generates a priori positive effects on their image, which, in turn, should translate into increased interest of potential visitors and consumers. Such a designation has been used by some ECoC to improve its position in the tourism market, generating an interesting cultural tourism supply. In other cases, or there has been no interest in this city, or, there have not been able to develop appropriate action to get it.

Through a qualitative methodology that combines case studies with focus groups, this article proposes a strategic framework that aims to guide intervention actions, in tourism, should develop cities wishing to use his designation as ECoC to position competitively as urban cultural destinations.

Key words: cultural tourism, European Capital of Culture, case study, focus group, strategic framework.

1. introducción

La designación como Capital Europea de la Cultura (en adelante CEC), es una gran iniciativa cultural de la Unión Europea, un claro ejemplo del compromiso de la UE con la diversidad cultural. De hecho, las capitales europeas siempre han sido una oportunidad para que los europeos se encuentren y aprenden acerca de su diversidad, para disfrutar juntos de su historia y valores comunes, cooperando en nuevas iniciativas y proyectos y, sobre todo, una valiosa oportunidad para impulsar el turismo. De este modo, los destinos turísticos no tradicionales encuentran en esta iniciativa la oportunidad de desarrollar el turismo (Richards, 2001), considerándose las visitas internacionales una contribución práctica de lograr la unidad cultural de Europa (Myerscough, 1994).

La puesta en marcha de la CEC es la evidencia de que la cultura tiene un papel importante que desempeñar en el centro de nuestras políticas del desarrollo sostenible, ya que forman parte del desarrollo a largo plazo de las ciudades europeas y sus regiones, así como una fuente de estímulo para el dinamismo, la creatividad y la inclusión social. Aunque en un inicio esta iniciativa estaba pensada, sobre todo, para los habitantes de la ciudad y no para los turistas, no cabe duda de que el número de visitantes se ha ido convirtiendo cada vez más en el criterio para evaluar el éxito del evento. Según Juan-Treserras (2004: 7), las capitales europeas de la cultura “conocen un éxito creciente ante el público y los medios de comunicación, con efectos a menudo duraderos sobre el desarrollo cultural y turístico de la ciudad elegida”. Así, la denominación de CEC parece presentarse como una herramienta dinámica para el impulso de la actividad turística, y particularmente del turismo cultural, en las ciudades que logran dicho nombramiento. Incluso, el concepto de capitalidad cultural también se ha implantado en otras regiones del mundo, promovido desde el Bureau Internacional de Capitales Culturales.

Por todo ello, a fin de determinar las principales cuestiones de carácter estratégico que una ciudad debería cumplir con la intención de rentabilizar el título de CEC desde una perspectiva turística, el presente trabajo permite, a través del estudio de casos de anteriores capitales europeas y de un *focus group*, hacer una primera propuesta sobre las principales líneas estratégicas a seguir para lograr que la futura capitalidad europea adopte las decisiones adecuadas en beneficio de un mejor aprovechamiento y desarrollo del evento y, en concreto, aquellas decisiones que influyen, de manera directa o indirecta, en lo referente al desarrollo turístico cultural.

2. la capital europea de la cultura. Antecedentes y objetivos

La acción CEC es una acción comunitaria mediante la cual el Consejo de Ministros de Cultura de la Unión

Europea designa dos ciudades al año, CEC de dos Estados miembros. Con ello, se pretende resaltar la riqueza, la diversidad y los rasgos comunes de las culturas europeas, así como promover una mayor comprensión mutua entre los ciudadanos europeos.

En la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, celebrada en México en 1982 bajo el patrocinio de la UNESCO, quedaron establecidos una serie de principios relacionados con el patrimonio cultural, la creación artística e intelectual, la identidad cultural de los pueblos, la dimensión cultural del desarrollo, las conexiones entre cultura y democracia, así como entre cultura, educación, ciencia y comunicación, la cooperación internacional y, por último, la planificación, administración y financiación de las actividades culturales. Varios de estos principios asumidos internacionalmente inspirarían de forma implícita la iniciativa europea.

Concebido como un medio de acercamiento de los ciudadanos de la Unión Europea (o de la CE, como entonces lo era), la iniciativa CEC, antes Ciudad Europea de la Cultura, ha cambiado considerablemente desde que comenzó en 1985, a propuesta de la entonces Ministra de Cultura de Grecia, Melina Mercouri. Desde entonces, la iniciativa ha aumentado su éxito entre los ciudadanos europeos y ha tenido un creciente impacto cultural y socioeconómico.

Desde la fecha de inicio hasta 1999, no era una “acción” propiamente dicha de la Unión Europea, sino que las Ciudades Europeas de la Cultura fueron designadas hasta 2004 sobre una base intergubernamental. Es decir, los Estados miembros elegían por unanimidad las ciudades más adecuadas para acoger el evento y la Comisión Europea concedía una subvención a la ciudad seleccionada cada año. Sin embargo, a partir de 2005, las instituciones de la UE tomaron parte en el procedimiento de selección de las ciudades que serían sede del evento.

Además, desde 1985 a 2004 las capitales se designaban por los Gobiernos de los Estados miembros en el Consejo de Ministros de la Unión Europea, sin unos criterios de evaluación fijados, ni la participación de expertos externos. De hecho, en 1992, el Consejo de Ministros llega a algunas conclusiones relativas a la elección de las Ciudades Europeas de la Cultura, por lo que a partir de 1996, se establece un acuerdo para alternar la selección entre las ciudades europeas de la Unión y las ciudades de otros países europeos, y también se de que las ciudades no deben ser de la misma zona geográfica en años consecutivos, apostando por un equilibrio entre las capitales y ciudades de las provincias, y que dos de las ciudades podrían ser designadas de forma conjunta. Asimismo, buscando un procedimiento con mayores garantías, y siendo conscientes de que la acción Capital Europea de la Cultura se había convertido en un factor de desarrollo local y regional, la Comisión Europea impulsó en 1999 su transformación en una acción de la Unión Europea. Se establecía un nuevo procedimiento de selección, con nuevos criterios y una lista cronológica de los Estados miembros que tendrían derecho a albergar la sede del

evento, para evitar así una competencia feroz por ganar el premio. De este modo, cada país miembro de la UE tendrá la oportunidad de ser anfitrión de la capital. Así, en 1999, la Ciudad Europea de la Cultura fue rebautizada como Capital Europea de la Cultura¹.

Debido a los cambios acontecidos en 1999, como una excepción a lo establecido, en 2000 se designaron a nueve ciudades como CEC: Avignon (Francia), Bergen (Noruega), Bolonia (Italia), Bruselas (Bélgica), Cracovia (Polonia), Helsinki (Finlandia), Praga (República Checa), Reykjavik (Islandia) y Santiago de Compostela (España).

Para años posteriores (2001-2004), se acordaron un total de siete CEC sobre la base de una o dos ciudades candidatas cada año. Estas ciudades fueron: 2001 Rotterdam (Países Bajos) y Porto (Portugal); 2002 Brujas (Bélgica) y Salamanca (España); 2003 Graz (Austria); 2004 Génova (Italia) y Lille (Francia).

Estas normas fueron renovadas en 2006, mediante la Decisión 1622/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de octubre de 2006, por la que se establece una acción comunitaria a favor de la manifestación "Capital Europea de la Cultura" para los años 2007-2019, actualmente en vigor. Con esta Decisión se pretende que la acción Capital Europea de la Cultura sea más eficiente, más transparente y más europea, mediante la consideración de tres categorías de criterios: "la dimensión europea, la ciudad y ciudadanos y la sostenibilidad de la celebración".

La principal misión y objetivos de la designación varían de una ciudad a otra. La mayoría de las ciudades tenían objetivos múltiples. Con mayor frecuencia se plantea la necesidad de elevar el perfil internacional de la ciudad y su región, para ejecutar un programa de actividades culturales y eventos artísticos, para atraer visitantes y para mejorar el orgullo y la confianza en sí mismo. Otros objetivos, incluyen la ampliación del público local para la cultura, hacer mejoras en la infraestructura cultural, el desarrollo de relaciones con otras ciudades y regiones europeas, fomentando la creatividad y la innovación, y el desarrollo de las carreras y el talento de los artistas locales.

La importancia de definir y acordar los objetivos se consideró una parte importante del proceso, y muchas de las tensiones y los problemas surgieron de las dificultades para llegar a objetivos comunes de todos los asociados.

A modo de ejemplo, la primera CEC, Atenas en 1985 deseaba "un estímulo importante a la cultura griega", mientras que Florencia (1986) proponía aprovechar la oportunidad "para reforzar su imagen". Así, Ámsterdam (1987) lo enfocó a "investigar la identidad cultural de los distintos países de Europa y de cómo estos países podrían influir en los demás". La designación de Glasgow (1990) fue un momento crucial para las ambiciones de la CEC (García, 2005), pues la ciudad estableció objetivos múltiples, con especial

referencia a los objetivos culturales, económicos y sociales. Casi todas las ciudades que le siguieron han adoptado un enfoque similar, aunque el énfasis, las prioridades, el alcance, los objetivos y los medios han cambiado según la ciudad (Palmer, 2004; Sassatelli, 2008).

Es interesante observar las diferencias entre la motivación principal que hay detrás de una candidatura de la ciudad para convertirse en CEC, la 'misión oficial', según lo declarado por la ciudad, y la lista de objetivos que se indican en dicha ciudad. Esto puede reflejar el hecho de que el objetivo preciso no fue formulado claramente por algunas ciudades en la planificación de sus enfoques para el año cultural, aunque la mayoría de las ciudades hizo pasar por un proceso la definición de sus objetivos.

Respecto a la motivación para la candidatura, las respuestas más frecuentes de las ciudades son las relacionadas con el deseo de "promover el turismo cultural", "renovar la ciudad de la imagen", "hacer la ciudad más conocida", "utilizar la denominación como una herramienta para la regeneración" o "como parte de una estrategia de recuperación económica". Para pocas ciudades su principal motivación hizo hincapié en "lo cultural", expresándolo en términos tales como "desarrollar el potencial artístico y cultural de la ciudad" o "para mejorar la infraestructura cultural de la ciudad". Sin embargo, la gran mayoría se centró en cuestiones de "vender la ciudad" y "poner la ciudad en el mapa".

Por otra parte, en una ciudad como Bolonia, un aspecto clave en la CEC fue el reconocimiento de la larga historia cultural de la ciudad y la necesidad de reforzar su imagen en el exterior. Sin embargo, Brujas quería expandir su imagen como centro medieval para abarcar la cultura contemporánea. En Helsinki, tras la caída del telón de acero y la recesión de los años 90, una motivación clave de CEC fue "cambiar la posición de Finlandia".

En un pequeño número de ciudades, la motivación era política, como Salónica, donde su gobierno quería demostrar un compromiso con Macedonia a través de una gran inversión en el desarrollo de Salónica como un centro cultural de la región. Mientras que en Praga la motivación principal era promover Praga y la República Checa antes de la entrada en la Unión Europea.

En resumen, los objetivos que se pretenden alcanzar mediante esta acción comunitaria pueden resumirse en:

1. Resaltar las corrientes culturales europeas de mayor significación.
2. Fomentar las manifestaciones y creaciones artísticas, a las que estén asociados actores culturales de otras ciudades de los Estados miembros de la Unión, que faciliten el establecimiento de una cooperación cultural duradera y favorecer su circulación en la Unión Europea.
3. Promover la movilización y participación en el proyecto de amplios sectores de la población.
4. Fomentar el diálogo entre la cultura europea y las otras culturas del mundo.

¹ European Parliament and Council Decision of 25 May 1999: http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1999/l_166/l_16619990701en00010005.pdf (Último acceso: 14 mayo 2012).

5. Valorar el patrimonio histórico y el espacio urbanístico de la ciudad seleccionada.

Algunas de las declaraciones de objetivos se centran en los habitantes de la ciudad y el cambio interno, y otras se orientan hacia la percepción externa o el papel de la ciudad. Como se ha puesto en evidencia, los objetivos específicos establecidos por la CEC fueron articulados de diferentes maneras por cada una de las ciudades, para, así, ayudar a orientar las prioridades y la gestión, facilitar su comprensión a los socios participantes y que fueran, en definitiva, objetivos de amplia difusión, desafiantes, alcanzables y medibles. Sin embargo, muchos de los objetivos de las CEC no se adhieren a esta norma. Así, para algunas ciudades, los objetivos relativos a la cohesión social son prioridades altas (Rotterdam, Bruselas), mientras que para otras ocupaban una posición inferior en la lista de prioridades. Aunque la mayoría de las ciudades consideran "atraer a los visitantes" como de alta prioridad, había otras (posiblemente con cifras del turismo ya elevadas) en las que este objetivo fue de menor importancia (Brujas, Praga).

En concreto, según Palmer (2004), al examinar todas las ciudades, los objetivos con mayor prioridad eran:

- Ejecución de un programa de actividades culturales y eventos artísticos.
- Elevar el perfil internacional de la ciudad/región.
- Desarrollo cultural a largo plazo de la ciudad/región.
- Atraer a los visitantes del propio país y en otros países.
- Aumento de los sentimientos de orgullo y confianza en sí mismo.
- Crecimiento y expansión de la audiencia local para la cultura.
- Creación de un ambiente festivo.

3. la capitalidad europea como reclamo para el turismo cultural

Es innegable que detrás de cada candidatura hay ambiciosos proyectos de inversión que permitirán a la elegida ganar posiciones en el turismo. La capitalidad cultural es, según algunos expertos, parte de los denominados programas de *urban marketing*, destinados a la puesta en valor de las ciudades desde el punto de vista turístico (Ballart y Treserras, 2001) y a poner a las ciudades en el mapa mundial (Hall y Hodges, 1998).

Al igual que la designación de Patrimonio de la Humanidad influye en los patrones de demanda y la afluencia turística (Poria et al., 2010 y 2013; Tucker y Emge, 2010; Yang, et al., 2010), la capitalidad europea supone un fuerte impulso para la reconversión de una ciudad y asentarla como polo turístico y cultural de interés, como se mostrará en los casos analizados en el siguiente apartado. Por otra parte, la designación se percibe como "*branding*" (Timoteo, 2011) o "etiquetado"

(Yang et al., 2010), en el que se le asignan actitudes positivas al destino. La designación se considera especialmente importante cuando se intenta crear una imagen cultural asociada a un sitio (Ung y Vong, 2010). La imagen de la ciudad se considera de suma importancia para atraer nuevos capitales y turistas (Holcomb, 1999; 2001), y los proyectos culturales se han convertido en instrumentos importantes para reforzar el estatus y la "identidad de marca" de las ciudades (Evans, 2003). Sin embargo, debido a una mala gestión turística, muchos espacios patrimoniales se están convirtiendo en un fenómeno de masas (Troitiño, et al., 2011). Por ello, la habilidad de los actores del destino para gestionar eficientemente el *branding* que les ofrece la declaración como CEC es crucial para rentabilizar el presupuesto de su candidatura en un aumento del número de visitas, la regeneración y desarrollo urbano y la mejora de la imagen de la ciudad, lo que generaría ingresos indirectos.

En definitiva, la designación se ha convertido en una estrategia de desarrollo económico (Juan-Treserras, 2004) en la que el impulso del turismo cultural es uno de los aspectos más destacados, pues el patrimonio cultural suele ser la base sobre la que se estructuran la mayor parte de propuestas (Juan-Treserras, 2001), convirtiéndose en un recurso fundamental para el desarrollo (Calle y García, 1998).

La capacidad que tenga la ciudad designada para comunicar sus atractivos y, sobre todo, para adaptarlos a las necesidades, gustos y expectativas de los potenciales clientes, se convierte hoy en uno de los principales instrumentos estratégicos para garantizar una mejora de su posicionamiento competitivo en los mercados turísticos.

Una imagen adecuada permite transmitir a los potenciales clientes los aspectos diferenciales del lugar, lo que genera ventajas competitivas (Goodall, 1990), a la vez que genera confianza en el destino, favoreciendo la atracción y lealtad de los turistas (Bigné, et al., 2001; Bramwell y Rawding, 1996).

La imagen ejerce una fuerte influencia en el comportamiento de la demanda turística, tanto con anterioridad al viaje, como durante la estancia e, incluso, en el futuro (Beerli y Martín, 2004). Hay que tener en cuenta que los turistas tienen un conocimiento limitado de los destinos que no han visitado, por lo que una imagen fuerte, positiva, diferenciada y reconocible en los mercados de origen de estos potenciales turistas apoya significativamente el posicionamiento competitivo del destino (Hunt, 1975; Goodrich, 1978; Pearce, 1982; Woodside y Lysons, 1989; Ross, 1993).

En este sentido, como señalan Sánchez y Pulido (2012), se viene analizando el papel de la cultura como una importante fuente de diferenciación y, consecuentemente, un factor determinante en la mejora de la imagen de los destinos, ya sean éstos propiamente culturales o no.

Ello justifica que la capitalidad europea se convierta en una poderosa herramienta de marketing. Como reconocen Kotler et al. (1993), los lugares en general y los destinos turísticos en particular deben

gestionarse desde una perspectiva estratégica para ser competitivos, y la imagen juega un papel fundamental en el proceso de posicionamiento (Calantone et al., 1989).

Cada ciudad ha decidido evaluar su propia experiencia de diferentes maneras, por lo que no es fácil hacer un seguimiento a largo plazo. Por ejemplo, se han publicado evaluaciones de interés de la CEC de Helsinki en 2000, (Heikkinen, 2000; Helsinki City of Culture Foundation 2000; entre otros). Asimismo, desde 2002-2005, la Universidad de Glasgow realizó un proyecto de investigación para conocer el resultado a largo plazo de Glasgow 1990. Estos son solo algunos de los muchos ejemplos que muestran el interés por conocer el desarrollo y los impactos que la designación como CEC tiene sobre una ciudad: Glasgow 1990 (García, 2004a), Tesalónica 1997 (Deffner y Labrianidis, 2005), Róterdam 2001 (Richards et al., 2002; Richards y Wilson, 2004), Salamanca 2002 (Troitiño et al., 2003; Herrero et al., 2004) o Sibiu 2007 (Richards y Rotariu, 2010).

En 2004, la Comisión Europea pidió a Robert Palmer, director de Palmer-Rae Associates, que evaluara el programa de las CEC 1994-2004. El estudio señala los seis aspectos básicos por los que una CEC puede demostrar una dimensión europea (Palmer, 2004):

- Presentar un programa de actos en el que figuren artistas europeos.
- Colaboraciones, co-producción, intercambios.
- Desarrollar temas y cuestiones europeos.
- Identificar y celebrar aspectos de la historia, la identidad y el patrimonio europeos que ya están presentes en la ciudad designada.
- Partenariados entre dos o más ciudades.
- Fomentar el turismo europeo.

En torno a la designación como CEC, y el estudio de sus impactos positivos y negativos en la ciudad destino, han surgido una serie de organismos, asociaciones y estudios con la intención de investigar y mejorar el conocimiento sobre este acontecimiento europeo². No obstante, no existen estudios especializados en la gestión de la designación CEC como promotor e impulsor del turismo cultural de la ciudad. Así, en base a la información disponible, se pretenden identificar las principales líneas estratégicas a seguir para lograr una gestión eficiente del evento, con especial énfasis en aquellas decisiones que influyen, de manera directa o indirecta, en el impulso del turismo cultural.

² En este sentido, cabe destacar la Asociación de Ciudades Candidatas a la Capitalidad Europea de la Cultura, la Red Europea de Capitales y Meses Culturales (CCME), la Red de Universidades de las Capitales Europeas de la Cultura (UNeECC), la Fundación Cultural Europea. Asimismo, También existen determinados foros y recursos web vinculados con este evento, como la website "Culture and creativity, vectors for development" o LaborCulture, un proyecto independiente acogido por la European Cultural Foundation (ECF).

4. metodología

El proceso de investigación diseñado para el desarrollo de este trabajo se ha apoyado en dos herramientas metodológicas bien diferenciadas, pero relacionadas. En primer lugar, se ha realizado un estudio de casos, que ha permitido analizar algunas de las experiencias de ciudades que ya obtuvieron la designación como CEC y se han enfrentado a los mismos desafíos con diferentes estrategias. En segundo lugar, se ha realizado un *focus group* con expertos en la temática para identificar las estrategias más relevantes en pro de una gestión eficaz de la designación CEC como impulsor del turismo cultural.

La metodología de estudio de caso es definida por Vázquez (1995: 33) como "una metodología que estudia la realidad, sometiéndola a un análisis detallado de sus variables y de la interacción que se produce entre ellas y con respecto al entorno". Quintana (1995: 43), por su parte, plantea que el estudio de caso "se inscribe dentro de la inducción científica, en que, a partir de unas observaciones dadas, se pasa a afirmar una regla general". Yin (1989) define esta técnica como la investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando no están claros unos límites entre el fenómeno y el contexto, y en la que se utilizan múltiples fuentes. Este mismo autor defiende que una investigación de estudio de caso "trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos" (Yin, 1994: 13).

Según Durán (2002), y tras un análisis de las aportaciones de autores clave en el ámbito, los objetivos de un estudio de caso pueden ser:

- Descubrir conceptos nuevos y las relaciones entre conceptos.
- Comprender el fenómeno que se está estudiando desde el punto de vista de las personas que lo protagonizan.
- Proporcionar información sobre el fenómeno objeto de estudio.
- Confirmar aquello que ya conocemos.
- Descubrir situaciones o hechos.
- Obtener conclusiones sustanciales o teóricas.
- Analizar de forma intensiva y profunda un número reducido de fenómenos, situaciones, personas, etc.

En este trabajo se ha llevado a cabo un estudio de caso múltiple, ya que lo que se pretende con esta investigación es conocer las experiencias de ciudades que ya han obtenido el título de CEC y se han enfrentado a los mismos desafíos y las mismas incógnitas. Por ello, se muestra a continuación un breve resumen de las diferentes actuaciones que llevaron a cabo para

desarrollar el evento, con el fin último de analizar qué líneas de actuación han tenido éxito, y cuáles no, para proponer y evaluar dichas actuaciones en el análisis final de los expertos, a través del *focus group*. Así, en base a esta documentación, información y datos disponibles, y la representatividad de los mismos en función del objetivo de este trabajo, a continuación se expone una selección de algunas de las ciudades que han logrado el título de CEC en años anteriores.

En la última etapa de esta investigación se decidió convocar un *focus group*, que, a diferencia de otras técnicas de investigación, facilita la obtención de información y opiniones de diversos sujetos (especialistas independientes y de prestigio), que, incluso, pueden estar físicamente alejados, y posibilita la generación de ideas con respuestas abiertas, de forma bien estructurada y con un componente cualitativo añadido.

El *focus group* es una técnica de análisis cualitativo que permite obtener ideas y soluciones para dar respuesta a un problema concreto (Aaker, et al., 2003). Dada la flexibilidad del método, se puede utilizar en una gran variedad de contextos y en un amplio espectro de paradigmas de investigación, resultando especialmente efectivo a la hora de captar la complejidad de un contexto determinado y de analizar cómo los participantes valoran y definen conceptos esenciales con sus propias palabras (Thomas, 2004). Según Gomm (2004: 172), "el sello distintivo de los *focus groups* es el uso explícito de la interacción del grupo para generar informaciones y datos minuciosos que resultarían menos accesibles fuera de un grupo". La mayoría de los *focus groups* están compuestos por entre 6 y 12 personas. De hecho, como señalan Merton et al. (1990: 137), "el tamaño del *focus group* no debe ser tan grande que lo haga poco manejable o impida la adecuada participación de la mayoría de miembros, ni tan pequeño que aporte poca cobertura por encima de lo que haría una entrevista individual". Krueger (1998, citado por Pulido y Cárdenas, 2011), por su parte, sugiere una composición de entre 6 y 8 miembros, tamaño que, según este autor, es el idóneo para garantizar un proceso genuino de discusión.

En esta investigación, el panel de expertos que participaron en este *focus group* estaba formado por un total de 9 personas: 3 profesores universitarios 3 técnicos cualificados de las administraciones públicas; 2 miembros de instituciones y/u organismos empresariales vinculadas con el turismo; y 1 profesional del ámbito de la consultoría con experiencia en planificación y gestión turística. En todo caso, se estableció como condición "sine qua non" la existencia de una estrecha vinculación entre la actividad profesional, institucional y/o investigadora de los expertos invitados a colaborar y el tema objeto de estudio.

Cabe señalar que, para buscar un mayor consenso, se realizaron dos rondas, ofreciendo en esta última información estadística de los resultados en la primera. Por lo tanto, el resultado ofrecido en la Tabla 1 es el resultado final de la segunda ronda.

Finalmente, señalar que la medida que se utilizó para evaluar la significación estadística del acuerdo en la

segunda fase del *focus group* fue el Coeficiente de Variación de Pearson, que expresa el cociente entre la desviación típica y la media aritmética, $V_x = \frac{S}{\bar{X}}$. De

manera que, a mayor V_x , existe una mayor heterogeneidad de las opiniones de los expertos. A tales efectos, se ha considerado que el consenso se había logrado cuando el nivel de acuerdo sobre la media era estadísticamente significativo (es decir, $V_x \leq 0,3$).

5. estudio de casos

En primer lugar, se presenta de un modo más resumido el caso de Cork, en 1999, pues fue la primera ciudad en Europa que obtuvo el nuevo y prestigioso título de Capital de la Cultura, hasta entonces llamado Ciudad europea de la Cultura. A continuación, se expone el caso griego de Patras (antigua ciudad olímpica en 2004), la cual fue declarada CEC en 2006. Se trató de un caso peculiar ya que pese a ser rechazada inicialmente por el panel de expertos de UE recibió la capitalidad europea tras ajustar su candidatura a juicio de los criterios exigidos respecto a la capitalidad europea.

De manera más exhaustiva y detallada, se presenta el caso de Liverpool, dado el amplio abanico de contenidos disponibles gracias a una iniciativa de investigación conjunta de la Universidad de Liverpool y la Universidad John Moores (Liverpool), que evaluó los efectos sociales, culturales, económicos y ambientales derivados de la obtención del título de CEC en 2008. Y, finalmente, debido a que ha sido la única ciudad que ha recibido la capitalidad en dos ocasiones (1995 y 2007), se expone el caso de Luxemburgo. Evidentemente, además de analizar cuáles han sido las acciones claves para el éxito del evento, y siempre que la disposición de información lo ha permitido, se ha prestado especial atención a los impactos turísticos generados en el territorio.

Cork (1999)

Cork fue la primera CEC seleccionada en el marco del nuevo procedimiento acordado por la UE en 1999. El gobierno irlandés nominó a cuatro ciudades: Cork, Galway, Limerick y Waterford. Bajo los nuevos procedimientos, un panel de selección de la UE examinó las propuestas de cada una de las ciudades candidatas, visitó dos de las ciudades y, finalmente, recomendó que la designación se otorgara a Cork. En la documentación oficial, Cork 2005 identifica el objetivo de explorar "la cultura de Irlanda, Europa y más allá a través de programas, eventos y actitudes que se confirme la vida urbana como un espacio de creación cultural".

El equipo operativo de Cork 2005 recibió más de 2.000 presentaciones de propuestas de proyectos en respuesta a una convocatoria abierta de ideas. Así, el 70

por 100 de su programa se desarrolló sobre la base de las ideas recibidas.

Además de los muchos proyectos locales, Cork 2005 también abarca un programa de ámbito europeo. Se celebraron conferencias sobre el lenguaje y la libertad, y proyectos centrados en las lenguas minoritarias. Otros proyectos incluyeron una exposición de cerámica contemporánea, una carrera de remo, un festival de corales, una exposición fotográfica en torno al tema de los puestos de control en las fronteras interiores de la UE y de danza y teatro, incluyendo grandes espectáculos al aire libre. También hubo una serie de proyectos de infraestructura, como la mejora de ciertas instalaciones culturales o el rediseño del centro de la ciudad de Cork.

Sin embargo, aunque se han publicado diversos estudios en torno la capitalidad europea de Cork en 2005 (Palmer, 2004; Quinn y O'Halloran, 2006; Maloney, 2006; entre otros) parece no existir estudios fehacientes sobre el impacto turístico del evento³ ni datos estadísticos disponibles. De hecho, la oficina central de estadística de Irlanda no ofrece información pormenorizada que permita evaluar la evolución turística de Cork en 2005.

Patras (2006)

El gobierno de Grecia presentó a la ciudad de Patras como candidata CEC en 2006. Bajo los procedimientos de selección revisada, un panel de expertos examinó la propuesta, visitó la ciudad y luego presentó una recomendación a la UE. El panel concluyó que los programas de la ciudad no cumplían con varios de los criterios establecidos, según la Decisión de la UE, con respecto a las CEC, y que las propuestas presentadas no demostraban claramente un proyecto de dimensión europea.

Sin embargo, el panel creyó que la ciudad de Patras sería capaz de organizar un año cultural de la ciudad si era capaz de hacer frente a las debilidades críticas que indicaban en su informe. Además, el panel ofreció sugerencias de cómo Patras podría mejorar sus propuestas. Como parte de sus deliberaciones, el panel también instó a las instituciones europeas para considerar sus preocupaciones en relación con la designación y selección de los CEC en el futuro.

Desde la aprobación de la UE de Patras como CEC en 2006, cambiaron el gobierno de la ciudad de Patras (incluido el alcalde) y algunos de los autores de la propuesta original.

En su propuesta original, Patras se centraba en dos ideas centrales: "puentes" y "diálogos". Además, se sugirieron cuatro nuevos programas: i) "Una ciudad para Europa", que se relacionan con el patrimonio arquitectónico, la revolución industrial y otros temas históricos ii) "La contrapartida de las ciudades", un programa que se concentraba en el campo de las ciencias humanas y sociales y los diversos sectores

³ Información disponible en: <http://www.cork2005.ie> (Último acceso: 15 mayo 2012)

artísticos iii) "Las tres batallas del mar", un programa cultural centrado en la paz y el entendimiento, y iv) "La tierra natal de muchos", vinculado a la etimología del nombre de la ciudad.

Algunos de los principales eventos propuestos incluyen una gran exposición arqueológica, una exposición basada en la cultura digital, conciertos de música religiosa y étnica, un parque de esculturas abiertas, las rutas del gusto y el vino, una edición especial del carnaval de Patras y simposios de poesía.

Por otra parte, Patras también propuso un ambicioso programa de obras e infraestructura, e hizo hincapié en que, debido a que esta ciudad fue una ciudad olímpica para los juegos en 2004, para 2006 ya estarían finalizados una serie de proyectos. En cuanto a la nueva infraestructura, la ciudad manifestó su deseo de construir un nuevo teatro al aire libre con capacidad para 3.000 asistentes, un teatro interior con 900 asientos y una nueva galería de arte. Además, hubo grandes proyectos que formaban parte del plan de remodelación de Patras, incluida la mejora de las carreteras, la realización de un puente que une el Peloponeso con la Grecia central, un nuevo desarrollo de la primera línea de mar, y el rediseño de las calles, plazas y zonas peatonales.

En sus propuestas, Patras estimó que el coste de la programación cultural para 2006 en 36 millones de euros. Además, se calculan unos 100 millones de euros para la inversión en infraestructura cultural. Estos costes, principalmente (estimación 80 por 100), corrieron a cargo del Ministerio de Cultura griego, como fue el caso de las CEC en Salónica (1997) y Atenas (1985) (Palmer, 2004).

Al igual que en caso anterior, pese a existir información sobre el evento, su programación, temporalización, presupuesto, etc.⁴ no existen cifras exactas sobre la repercusión turística del evento en la ciudad.

Liverpool (2008)

Liverpool fue la ciudad seleccionada en 2008. Uno de los motivos que aparecen en el informe del comité de selección para optar por Liverpool fue el entusiasmo de sus ciudadanos por el proyecto, un hecho patente en la elaborada candidatura de la ciudad. También fue determinante el completo y estructurado programa de actividades culturales para 2008, que contemplaba la cultura desde un amplio espectro. La propuesta incluía activamente a los jóvenes en su programa, como actores y espectadores, ponía de manifiesto el papel internacional de la ciudad, al presentar actividades con países árabes, entre otros, y el hermanamiento con ciudades portuarias como Marsella, Nápoles, Bilbao y Colonia.

En definitiva, 2008 se presentó como un año excepcional para que los ciudadanos de Liverpool pudieran mejorar su calidad de vida en un entorno

⁴ Información disponible en: <http://www.patras2006.gr> (Último acceso: 15 mayo 2012)

multicultural. Atraer a más visitantes a la ciudad era un objetivo clave de la CEC Liverpool 2008. La ambición era llegar a utilizar el turismo como motor de desarrollo económico, tanto de forma directa, a través de gasto turístico, como indirectamente, a través del cambio de imagen de la ciudad y atraer la inversión.

Según un informe elaborado por la Universidad de Liverpool (García et al., 2010), en 2008, el 35 por 100 de todas las visitas, en total, 9,7 millones de visitas a Liverpool, fueron motivados por el Liverpool CEC. Esto generó un impacto económico de 753,8 millones de libras, atribuibles directamente al título Liverpool CEC y el programa de eventos.

Se suponía que ser la CEC llevaría a un aumento del turismo a la ciudad a partir de 2008. Esto fue visto como beneficio directo en términos del impacto económico (el grado de ocupación de hoteles aumentó), pero, como se exponía anteriormente, también beneficioso en términos de actuar como un catalizador para una mayor inversión en la ciudad, pues el incremento del turismo, en general, también podría incluir un mayor número de potenciales inversores, ya que éstos tienen la oportunidad de ser testigo de los cambios positivos que ocurren en Liverpool y las posibles áreas de inversión.

El crecimiento económico global de la ciudad se vio especialmente apoyado por los siguientes factores:

- "Liverpool Vision", la primera compañía de regeneración urbana de Reino Unido, vista como una iniciativa exitosa que ha creado un entorno propicio para el desarrollo de negocios.
- La Arena y el Centro de Convenciones de Liverpool (ACCL, que alberga el Centro de Convenciones de BT y el Echo Arena) fue visto como un proyecto vital, como un gran estadio y centro de conferencias, que vino a llenar un vacío en la oferta de la ciudad de Liverpool.
- En el mismo sentido, la expansión del Liverpool John Lennon Airport permitía traer más visitantes a la ciudad y favorecía el atractivo empresarial de la ciudad.
- La inauguración de "Liverpool One" (previamente denominado "Proyecto Paraíso"), gran centro comercial que incluye no solo comercios, también bares, restaurantes, hoteles, cines, etc.

En concreto, la creación del "Arena and Convention Centre" (ACCL) fue uno de los factores más importantes para el crecimiento del turismo en general. El impacto del ACCL, es difícil de separar de la CEC, Liverpool necesitaba un gran centro de conferencias y hubo, por tanto, un importante segmento de la demanda que pasó a estar operativo en 2008 con la apertura de ACCL. Es evidente que algunas de las conferencias de ACCL en 2008 (y 2009, debido al desbordamiento) se pueden atribuir a la CEC Liverpool, pero es difícil conocer cantidades exactas, simplemente porque los organizadores y los delegados habían querido venir a Liverpool desde hace años.

En el programa inicial para Liverpool 08 ya se contabilizaban más de 70 eventos, muchos de ellos

gratuitos, como conciertos, encargos a artistas, exposiciones, festivales y estrenos que tocan todos los géneros culturales, desde el arte público hasta la arquitectura, pasando por la danza, la moda, el cine, la literatura, la música, la ciencia, el teatro y las artes visuales. El trabajo conjunto de las instituciones públicas y privadas, junto a los pequeños comercios, contribuyó al desarrollo de un buen proyecto en cuyas actividades participaron directamente casi 15 millones de personas⁵.

Para esta ciudad, se dispone de información detallada del impacto de la CEC en el turismo. En este sentido, un estudio (Liverpool08 Impact Study⁶) señala que atrajo a 9,7 millones de visitas adicionales a Liverpool, constituyendo el 35 por 100 de todas las visitas a la ciudad en 2008. Estas visitas generan un impacto económico de 753,8 millones de libras. Del total de visitas, 2,6 millones de visitas de europeos y mundiales fueron motivados exclusivamente por la CEC, siendo el 97 por 100 de éstas primeras visitas a la ciudad.

El objetivo era utilizar el turismo como motor de desarrollo económico, tanto directamente a través de gasto turístico, como indirectamente, a través de cambiar la imagen de la ciudad, atraer inversiones y hacer hincapié en la calidad de la oferta de la ciudad para los residentes potenciales.

Uno de los motivos que permitió alcanzar las cifras anteriores fueron los cambios previos en la infraestructura turística previos. La CEC Liverpool coincidió con un aumento sustancial de la planta hotelera, con más de 600 habitaciones de nueva apertura. A pesar de la recesión económica iniciada en 2008, las tasas de ocupación se mantuvieron altas en 2009, con tasas de ocupación que oscilaban entre el 54 por 100 y el 77 por 100, en general, y alcanzaban el 90 por 100 los fines de semana. En 2008, hubo un aumento del 26 por 100 respecto a las noches de hotel vendidas, con relación a 2007. En 2009, a pesar de una leve baja (4 por 100) el número de habitaciones vendidas no volvió a los niveles de 2007 y en noviembre, había alcanzado la paridad con el mismo periodo de 2008, después de haber mostrado un aumento constante durante todo el año. Por lo tanto, esto demuestra que una correcta gestión turística del evento puede permitir mantener cifras turísticas positivas aun habiendo terminada la declaración europea.

Luxemburgo y su región (1995 y 2007)

Luxemburgo tenido el privilegio de ser CEC dos veces a lo largo de la historia, la primera de ellas en 1995 y, posteriormente, repitió título en 2007. El motivo de elección para este estudio de casos es la posibilidad de analizar cuáles han sido los cambios más significativos que se llevaron a cabo entre las dos declaraciones. La

⁵ Información disponible en: <http://www.mcesr.public.lu> (Último acceso: 24 mayo 2012).

⁶ Información disponible en: <http://www.liv.ac.uk/impacts08> (Último acceso: 26 mayo 2012).

experiencia de este caso es muy relevante pues permite comprobar que acciones se repitieron y, por el contrario, cuales trataron de evitarse en la segunda declaración.

Respecto a los impactos más importantes de la CEC Luxemburgo en 1995, cabe destacar el aumento en la asistencia a museos. Según Myerscough (1996), la asistencia total en las exposiciones en Luxemburgo creció drásticamente, de 85.000 en 1994 a 494.000 en 1995. Myerscough (1996) también informa sobre un gran aumento, de más del 50 por 100, en las visitas a teatros y conciertos, (299.000 en 1994 y 450.000 en 1995). Este espectacular aumento no era probable que se repitiese en 2007, porque, a pesar de haberse creado nuevos teatros y salas de conciertos en Luxemburgo, para ese año ya operaban muy cerca de su capacidad total⁷.

En contraste con la CEC celebrada por primera vez en Luxemburgo en 1995, que se basa en los grandes eventos culturales de escala, el de 2007 fue un proyecto temático con sus propios objetivos y contenidos específicos. El documento de solicitud, una vez revisado para un justo equilibrio entre los criterios definidos por la UE y sus objetivos específicos, se presentó para su candidatura en 2007 con el objetivo imperante de poner el título de CEC en una perspectiva europea. En resumen, se pretendía:

- Presentar el potencial creativo y artístico de la región, y particularmente los aspectos de vanguardia de la creatividad local/europeo.
- Desarrollar proyectos de dimensión europea.
- Diseñar un proyecto de una imagen más contemporánea de la región para atraer a los jóvenes.
- Ofrecer la ampliación de nuevas relaciones entre la Gran Región y Sibiu, así como otros países europeos.
- Presentar una cultura europea, original e innovadora.

En contraposición con el programa de Liverpool, en cuya propuesta uno de sus objetivos sí era el desarrollo turístico, no lo era para Luxemburgo en 2007. Sin embargo, sí se consideraba un objetivo importante del programa transfronterizo, que tenía como objetivo "promover la región como destino turístico a través de la cultura". Para ello, se realizaron actividades conjuntas de comercialización en colaboración con la Oficina Nacional de Turismo de Luxemburgo (ONT), siendo los principales objetivos del programa de turismo Luxemburgo 2007 los siguientes:

- Presentar Luxemburgo y la Gran Región como destino de turismo cultural de referencia y elevar su perfil internacional.

- Presentar y comunicar "Luxemburgo y la Gran Región. Capital Cultural de Europa 2007" como un producto turístico unificado.
- Aumentar el número de visitantes a las organizaciones culturales y empresas turísticas.

En este caso, el programa de turismo se desarrolló en tres etapas. En 2005, la mayor parte del esfuerzo se concentró en la sensibilización acerca de la CEC en el sector turístico a nivel regional e internacional. En 2006, se desarrollaron los productos turísticos concretos alrededor de la CEC, y en 2007 se prestó más atención a atraer a los turistas individuales e informar al sector turístico, a través de la cobertura editorial y comercialización específica. En este sentido, cabe destacar que se llevaron a cabo una serie de iniciativas de turismo específicas para la CEC.

La asistencia total registrada a los eventos de la CEC 2007 fue de 3.327.678 visitas. Aunque, probablemente, sea una subestimación, ya que, sólo en 275 proyectos, del total de 389, se registraban las cifras anteriores de visitantes, pues, por ejemplo, en los acontecimientos que tuvieron lugar en el espacio público era difícil contabilizar a los participantes. No obstante, los 3,3 millones de visitas generadas en 2007 pueden ser vistas como un resultado relativamente bueno, en relación a los datos mostrados en anteriores designaciones.

Respecto a los resultados en cifras, se constata que la CEC 2007 atrajo a un gran número de visitantes, los cuales fueron distribuidos en todas las partes de Luxemburgo y la región. Las estadísticas turísticas indican un crecimiento de aproximadamente el 5 por 100 en las llegadas de turistas y un 6 por 100 en pernoctaciones. La ONT manifestó que la CEC tuvo un efecto positivo en el turismo y la industria hotelera (ONT, 2008). Similar valoración realizó el Instituto Nacional de Estadística (STATEC), que defiende que casi tres cuartas partes de los hoteles de Luxemburgo consideran la influencia de la CEC en su negocio como "positiva", con un crecimiento del 7 por 100 en las pernoctaciones, respecto a 2006.

Es evidente que 2007 tuviera como referente el nombramiento de Luxemburgo en 1995. Sin embargo, la comparación directa entre 1995 y 2007 es difícil, porque muchas cosas habían cambiado en Luxemburgo y la Gran Región en doce años. En particular, el desarrollo cultural, que se vio estimulado por la CEC en 1995, tuvo un impacto significativo en términos de nuevos espacios culturales. La escasez de espacios culturales en ese momento significaba que muchos de los eventos se tuvieran que llevar a cabo en una zona de tiendas de campaña en el centro de la ciudad.

La CEC de 1995 también estuvo limitada por el tamaño de la ciudad de Luxemburgo, y necesitó colaboración de otras regiones o ciudades, como sucedió también en 2007.

Otra diferencia importante es que en 1995 tuvo lugar en la ciudad de Luxemburgo una proporción mucho mayor de eventos culturales. La designación en 1995 atrajo a 1,1 millones de visitas, de las cuales el 43 por

⁷ Cae señalar que el impacto de la CEC para las sedes de las artes escénicas no se mide en términos de crecimiento en la asistencia, sino más bien los aspectos cualitativos de sus actividades. Para la Filarmónica, por ejemplo, como una institución relativamente nueva, se consideró que 2007 fue un éxito en el aumento de la conciencia de su existencia en el extranjero.

100 provenía de fuera de Luxemburgo. En 2007 la asistencia total fue de 3,3 millones de visitas. También el número de proyectos aumentó, siendo un total de 389 en 2007 frente a los 500 de 1995. En términos de promedio de asistencia por evento, en 1995 había 2.400 personas por evento y en 2007 aumentó a 3.100 por evento.

En 1995, la ciudad se llenó de tiendas de campaña, debido a la realización de eventos al aire libre, creando una sensación de fiesta que trató de cambiarse en 2007. Además, uno de los principales objetivos de la CEC 1995 era estimular el turismo, y esto parece haber dado lugar a un aumento significativo de visitantes que asisten a grandes exposiciones en Luxemburgo.

No obstante, la CEC fue la motivación principal para el 15 por 100 de los visitantes en 1995, en comparación con casi el 40 por 100 en 2007. Respecto al gasto total generado por los visitantes, en 1995 se estimó en 12,6 millones de euros, o el equivalente a 18,1 millones de euros, a precios de 2007, cifra bastante inferior a los de 56 millones de euros generados en 2007.

Uno de los factores importantes que influyen en la actitud de los participantes y los productores de la CEC en 2007 fue la experiencia con la CEC 1995, lo que fue una de las razones importantes por las que los organizadores estaban dispuestos a evitar repetir la misma fórmula. Era un programa más amplio, organizado a través de una región mucho más grande, que atrajo una cantidad de participantes tres veces mayor.

Respecto al informe final relativo a la capitalidad de Luxemburgo en 2007, éste realiza una serie de recomendaciones en base a su experiencia que deben servir como guía para en futuras ciudades que aspiren a este título europeo. De este modo, basándose en las experiencias de 1995 y 2007 de Luxemburgo CEC, cabe destacar la importancia de contar con el pleno apoyo político. En Luxemburgo, los cuatro principales partidos políticos se mantuvieron firmes detrás del proyecto, pese a que en algunas de las cuatro regiones participantes el apoyo no fue tan unitario. Además, resulta de vital importancia disponer (al menos dos años antes del evento) de un presupuesto con criterios claros de selección de proyectos y la asignación de la financiación o cofinanciación.

Por otra parte, Luxemburgo 2007 cometió el error de centrarse, sobre todo, en un diseño muy contemporáneo de la comunicación visual, dirigido principalmente a un público muy culto y educado culturalmente. Por tanto, los gerentes deben conocer el público objetivo al que se dirigen los distintos acontecimientos, e incorporar en su estrategia de comunicación diferentes acciones adecuadas a cada segmento/tipología.

Respecto a la composición final del programa, resulta necesario ser prudentes y buscar calidad frente cantidad. Con un inicio de 584 proyectos en 2007, se comprueba que la CEC recoge, a menudo, una cantidad exagerada de proyectos y eventos, dando lugar a un gran programa que resulta ilegible y exagerado. Por otro lado, es muy difícil ser muy estrictos en la selección de

los proyectos después de haber convencido a todos los actores potenciales para presentar un proyecto original o extraordinario para la CEC. Sin embargo, es la ocasión perfecta para aprovechar el entusiasmo y la participación de los actores culturales, pues surge un mar de actividades culturales valiosas que pueden ser realizadas, durante y después del año CEC, sirviendo como punto de partida para un posterior reforzamiento de la actividad cultural en la ciudad.

6. las estrategias propuestas

Los expertos participantes en el *focus group* plantearon como fin principal de las estrategias expuestas a continuación, el de posicionar a la ciudad candidata como referencia del turismo cultural a nivel internacional. Por tanto, el gran reto es ampliar su proyección como destino cultural fuera de sus fronteras, aprovechando la declaración de CEC como motor cultural y referencia internacional. Hacer que sea una ciudad presente en todos los foros y encuentros nacionales e internacionales de prestigio como un destino turístico cultural unificado y una ciudad garante de un valioso patrimonio cultural.

Para la consecución de este fin, en la Tabla 1 se resumen las principales estrategias discutidas y asumidas por los invitados a participar en el *focus group*. Están ordenadas de mayor a menor media obtenida. No es un plan exhaustivo, sino una primera propuesta de actuaciones susceptible de ser modificada, revisada y ampliada en función de las prioridades, capacidades y necesidades de cada ciudad candidata. Así, las líneas estratégicas propuestas se presentan como los principales horizontes que deben orientar y definir la voluntad de acción en materia de cultura y turismo.

Tabla 1. Propuesta estratégica

	ESTRATEGIA	Media	Vx
1.	Promover una gobernanza urbana	6,6	0,11
2.	Marca e imagen	6,4	0,08
3.	Comunicación interna y externa	6,3	0,13
4.	Sensibilizar acerca de la CEC en el sector turístico a nivel regional e internacional	6,2	0,10
5.	Promover el talento y mejorar la capacitación	6	0,11
6.	Incluir políticas de demanda	6	0,26
7.	Involucrar a la población local	5,9	0,17
8.	Generación de infraestructura cultural y hotelera	5,8	0,16

Fuente: Elaboración propia.

i. Promover una gobernanza urbana: a pesar de la gran atención que se ha dado a los enfoques críticos y de evaluación del impacto de la planificación cultural en las CEC, hay una relativa falta de investigación orientada al uso de las teorías de la gobernanza (O'Brien, 2011). Sin embargo, la planificación cultural puede, y debe, ser entendida como una nueva forma de gobernanza urbana. Así, las estrategias culturales dirigidas a la

regeneración y reconstrucción de la imagen del destino son parte de la nueva gobernanza urbana de la ciudad (Mooney, 2004), en la que los diferentes actores se movilizan para colaborar en la gestión del cambio urbano y la transformación cultural del destino. El papel que la cultura puede desempeñar en el programa de regeneración urbana es crucial, y debe desarrollarse buscando oportunidades para las distintas poblaciones implicadas. En definitiva, dar apoyo a una gobernabilidad definida en un marco de democracia representativa y participativa, con la intención de lograr que la dimensión cultural sea un concepto unificador y no pierda fuerza debido a cuestiones políticas por lo que es vital tener una política clara, que implica, por supuesto, al turismo y a los turistas.

Acciones tipo:

- Concentrar la autoridad y la responsabilidad en un solo cuerpo, con la creación de una institución independiente que permita gestionar la organización y desarrollo del evento de manera descentralizada de las autoridades locales para estructuras que son ajenas a la escena política.
- Procurar una colaboración estrecha entre los diferentes departamentos administrativos de la ciudad para lograr un fuerte apoyo político al desarrollo del evento.
- Establecer mecanismos de cooperación con las entidades locales para definir y acordar los objetivos comunes de todos los asociados.
- Desarrollar instrumentos dinámicos de análisis y prospectiva de la gobernanza.
- Diseñar proyectos de dimensión europea, propiciando el trabajo en red con diferentes ciudades europeas que hayan recibido anteriormente título de CEC.

ii. Marca e imagen: en este proceso, conocer los rasgos que definen la imagen de la CEC es crucial para determinar la oferta turística, posicionarla en el mercado, concretar acciones de marketing y definir la política de comunicación (interna y externa) (Bigné et al., 2000; Rial et al., 2008). Los gestores de la CEC deben asumir que la nueva designación de la ciudad como tal conlleva la generación de una imagen que va a condicionar la política de marketing a desarrollar.

Acciones tipo:

- Realizar estudios de *benchmarking* que analicen las características de la imagen de destinos turísticos culturales consolidados internacionalmente para el diseño de la marca propia.
- Definir un gran evento permanente, de carácter anual, que fortalezca la imagen de la ciudad en el exterior y sirva de tractor al conjunto del sector.
- Fortalecer la imagen de la ciudad vinculada con los aspectos más positivos que transmite la marca genérica Capital Europea de la Cultura.

- Ampliar la presencia de la ciudad en redes y clubes de producto para participar de los intercambios de conocimiento y experiencias, así como ser la sede de eventos, ferias y conferencias en torno al turismo cultural.

iii. Comunicación interna y externa: el objetivo es contribuir a una mayor divulgación, tanto en la ciudad/región anfitriona como en el extranjero, del valor patrimonial de la ciudad y facilitar el conocimiento de toda su oferta turística. Además, en relación directa con la estrategia 7, son necesarias acciones de comunicación que tengan como fin último concienciar sobre la importancia del turismo cultural y mejorar la percepción social del fenómeno y de la industria, buscando una mayor implicación social en su planificación y gestión.

Acciones tipo:

- Mantener canales de información turística externos (Oficina de Información Turística y páginas web) dirigidos a los turistas actuales o potenciales, así como internas, con los agentes implicados en la gestión de información a nivel municipal y regional.
- Identificar las diferentes acciones ya emprendidas en la ciudad que fomentan su historia, identidad, patrimonio y cultura, y pueden ser incluidas o mejoradas en la estrategia de comunicación.
- Explotación eficaz de soportes de comunicación tradicionales e implantación nuevos canales. Crear una plataforma de expresión en Internet, en la calle, foros públicos, etc., para estar en contacto directo con los ciudadanos, últimos responsables de la candidatura.

iv. Sensibilizar acerca de la CEC en el sector turístico a nivel regional e internacional: si bien la "cultura" se identifica ahora como un "impulso creativo" para el crecimiento económico (Hughson e Inglis, 2001), o como un medio de promover el cohesión social (Scottish Executive, 2004), el éxito de los posibles efectos positivos en el territorio dependerá de la capacidad para informar e involucrar al sector turístico a lo largo de toda la cadena de valor. Además, las empresas del sector solo ofrecerán un servicio de calidad cuando dispongan de mano de obra cualificada, para lo que, de nuevo, la sensibilización es un elemento clave.

Acciones tipo:

- Incentivar a los agentes locales (artesanos, músicos, bailarines, museos, etc.) comprometidos con el desarrollo cultural, procurando su participación en el diseño de la agenda cultural definitiva.
- Involucrar a todos los actores turísticos implicados en la gestión turística cultural a través de la idea de que la designación como CEC actuará como motor

económico de arrastre en la ciudad y el conjunto de la provincia/región.

v. Promover el talento y mejorar la capacitación: el objetivo es activar el capital humano como elemento estratégico para la generación de valor. Es clave mejorar la capacitación de los profesionales de los diferentes subsectores relacionados con la oferta turística cultural que conformarán la CEC.

Acciones tipo:

- Actualizar y mejorar los conocimientos de los profesionales del sector cultural a través de instrumentos educativos/informativos.
- Impulsar medidas de captación de talento que favorezcan la incorporación de conocimiento actualizado para los gestores privados.
- Desarrollar un plan de formación en materia de turismo cultural para los gestores turísticos culturales con competencias en los ámbitos de planificación, promoción y/o gestión turística.

vi. Incluir políticas de demanda: los turistas tienen diversos comportamientos respecto al patrimonio cultural que visitan (Pastor, 2003), por lo que los gerentes deben conocer el público objetivo al que se quieren dirigir los distintos acontecimientos, e incorporar en su estrategia de comunicación diferentes acciones adecuadas a cada segmento objetivo.

Acciones tipo:

- Identificar segmentos de demanda atraídos por este tipo de designaciones que, para ellos, son una garantía del éxito de su experiencia.
- Diseñar proyectos de dimensión europea, propiciando el trabajo en red con diferentes ciudades europeas que hayan recibido anteriormente título de CEC, al objeto de atraer flujos turísticos de estas ciudades.

vii. Involucrar a la población local: la población local debe ser la primera beneficiaria del desarrollo turístico en el territorio, pero también es la que sufre los costes del turismo. Los residentes del destino turístico forman parte crucial del mismo, pues el turista interactúa y convive con ellos durante su estancia. En este caso, es primordial comenzar a involucrar a los residentes desde años anteriores a la fecha de celebración, para lo cual deben comenzar las actividades desde antes de la celebración y procurar mantenerlas tras el evento, para que este evento tenga un impacto a largo plazo en el desarrollo cultural, económico y social de la ciudad, mientras que, al mismo tiempo, fomenta la participación ciudadana.

Acciones tipo:

- Introducir incentivos orientados a la participación efectiva de todos los *stakeholders* en la planificación y gestión del turismo.
- Diseñar mecanismos de estímulo de la preocupación de los principales agentes turísticos por el bien común, más allá de su beneficio individual.
- Descentralizar la actividad cultural, incluyendo en la programación a escuelas, calles o barriadas periféricas. Incluso en municipios cercanos, mejorando el desarrollo turístico de la provincia en su conjunto.
- Implementar un programa de sensibilización y divulgación para la ciudadanía con charlas, conferencias, exposiciones, etc.

viii. Generación de infraestructura cultural y hotelera:

la designación como CEC permite acometer ambiciosos proyectos de inversión en infraestructura. Asimismo, la planta hotelera debe adecuarse cuantitativa y cualitativamente al turismo esperado. Para ello, se deben diseñar nuevos e innovadores espacios culturales y asignar un uso eficiente a los disponibles actualmente. Igualmente, hay que aumentar y/o renovar la infraestructura hotelera en relación al turismo esperado. Todo ello en armonía con el patrimonio cultural existente y planificando el posterior uso de dichas infraestructuras para que mantengan un uso eficiente tras la CEC.

Acciones tipo:

- Realizar un estudio previo de las características y condiciones de la actual planta hotelera e infraestructuras culturales.
- Realizar un estudio financiero a largo plazo de la rentabilidad de las infraestructuras culturales realizadas para la CEC.
- Desarrollar una oferta hotelera "reutilizable" con el fin de no generar un problema de exceso de plazas que ponga en peligro la viabilidad futura de estas inversiones.

5. conclusiones

Es una realidad que la cultura se ha convertido en el objetivo central de los programas de regeneración urbana en toda Europa, y que la designación como CEC puede ser una buena oportunidad para ello (García, 2004b; Mooney, 2004). El turismo cultural requiere gestionarse como un sistema integrado para lograr consolidar un destino competitivo (Paskaleva, et al., 2009). La designación como CEC es una gran oportunidad para reposicionarse con una nueva oferta turístico-cultural especializada de alto nivel cultural y valor artístico.

La buena gestión de la designación CEC debe ir destinada a constituir, primero, un factor de riqueza y, por tanto, de desarrollo económico; y, segundo, un

incentivo para la recuperación del patrimonio cultural y un estímulo a la creación de nuevas ofertas y atractivos culturales. En la búsqueda de este objetivo general, el turismo cultural se posiciona como una acción clave a través de la creación de una oferta competitiva que permita su reposicionamiento en el mercado turístico cultural.

Para ello, la política de gestión turística de cualquier ciudad, en relación con su designación como CEC, debe estar guiada por la imagen objetivo que se desea alcanzar, pero debe estar apoyada sobre dos aspectos básicos: i) el conocimiento de la imagen actual que sobre el destino poseen los turistas, que, a su vez, deberá contrastarse con la imagen de los destinos competidores, a fin de asegurar un mejor posicionamiento competitivo; y ii) el valor de la marca que aporta la capitalidad europea, que, a la vez, es un condicionante, pues ya ha consolidado una serie de componentes que ejercen una fuerte influencia en el comportamiento de la demanda turística, tanto con anterioridad al viaje, como durante la estancia.

Esta investigación ha permitido identificar las estrategias clave para favorecer el aprovechamiento de la designación CEC desde el punto de vista del desarrollo turístico cultural. Hay que recordar, no obstante, que la planificación cultural no debe considerarse como una panacea para los complejos problemas estructurales, sociales y económicos de la ciudad (Conolly, 2011), pues necesita de una planificación y gestión coherentes, y a largo plazo, de sus recursos culturales para lograr impactos positivos en el territorio y garantizar la protección de dicho patrimonio.

La designación como Capital Europea de la Cultura, y el hecho de que detrás de ella se encuentre el reconocimiento de la Unión Europea al proyecto de una ciudad, tienen, en principio, un valor de marca positiva que puede atraer a los turistas hacia dicha ciudad. Esta relación positiva, sin embargo, hasta ahora ha sido escasamente investigada, a pesar de que es mucha la literatura que insiste en este hecho (Poria et al., 2010). Cabe, por tanto, plantearse nuevos retos de investigación en torno a este tópico, relacionados especialmente con el papel real de la designación como CEC en el incremento de las visitas y los ingresos por turismo.

6. bibliografía

- Ballart, J. y Juan-Tresserras J. (2001): *Gestión del patrimonio histórico*. Ariel. Barcelona.
- Beerli, A. y Martín, J. D. (2004): "Tourists' characteristic and the perceived image of tourist destinations: a quantitative analysis. A case study of Lanzarote, Spain". *Tourism Management*, 25(5): 623-636.
- Bigné, E., Font, X., y Andreu, L. (2000): *Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC. Madrid.
- Bigné, E., Sánchez, M. I. y Sánchez, J. (2001): "Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship". *Tourism Management*, 22 (6): 607-616.
- Bramwell, B. y Rawding, L. (1996): "Tourism marketing images of industrial cities". *Annals of Tourism Research*, 23(1): 201-221.
- Calantone, R.J., Di Benetton, C.A., Hakam, A. y Bojanic, D.C. (1989): "Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis". *Journal of Travel Research*, 28(2): 25-32.
- Calle, M. de la y García, M. (1998): "Ciudades históricas: patrimonio cultural y recurso turístico", *Ería*, 47: 249-266.
- Conolly, M.G. (2011): "The 'Liverpool model(s): cultural planning, Liverpool and Capital of Culture 2008", *International Journal of Cultural Policy*, noviembre: 1-21.
- Deffner, A.M. y Labrianidis, L. (2005): "Planning culture and time in a mega-event: Thessaloniki as the European City of Culture in 1997", *International Planning Studies*, 10(34): 241-264.
- Dockendorf, G. et al. (2008): *Luxembourg and Greater Region, European Capital of Culture 2007. Final Report*. Ministry of Culture. City of Luxembourg. Luxembourg.
- Evans, G. (2003): "Hard branding the cultural city – from Prado to Prada", *International Journal of Urban and Regional Research*, 27(2): 417-430.
- García, B. (2004a): "Reinventando Glasgow como Ciudad Europea de la Cultura. Impactos en turismo cultural (1986-2000)", en Font J. (Coord.): *Casos de Turismo Cultural. De la planificación estratégica a la gestión del producto*. Ariel. Barcelona: 31-56.
- García, B. (2004b): "Urban regeneration, arts programming and major events: Glasgow 1990, Sydney 2000 and Barcelona 2004", *International Journal of Cultural Policy*, 10(1): 103-116.
- García, B. (2005): "Deconstructing the City of Culture: the long-term cultural legacies of Glasgow 1990", *Urban Studies*, 42(5-6): 841-868.
- García, B., Melville, R. y Cox, T. (2010): *Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture*. Universidad de Liverpool. Liverpool.
- Goodall, B. (1990): "The dynamics of tourism place marketing". En Ashworth, G. y Goodall, B. (Eds.): *Marketing tourism places*. Routledge. London: 259-279.
- Goodrich, J.N. (1978): "A new approach to image analysis through multidimensional scaling". *Journal of Travel Research*, 16: 3-7.
- Hall C. y Hodges J. (1998): "The politics of place and identity in the Sydney 2000 Olympics: Sharing the spirit of corporatism", en Roche M. (Ed.): *Sport, Popular Culture and Identity*. Meyer & Meyer Verlag. Aachen.
- Heikkinen, T. (2000): "In from the margins: The city of culture 2000 and the image transformation of Helsinki", *International Journal of Cultural Policy*, 6(2): 201-218.
- Helsinki City of Culture Foundation (2000): *Helsinki—European City of Culture 2000*. Helsinki City of Culture Foundation. Helsinki.

- Holcomb, B. (1999): "Marketing cities for tourism", en Judd D. y Fainstein, S. (Eds.): *The Tourist City*. Yale University Press. New Haven.
- Hughson, J. e Inglis, D. (2001): "Creative Industries and the arts in Britain: towards a third way in cultural policy?", *Cultural Policy*, 7(3): 457-478.
- Hunt, J.D. (1975): "Image as factor in tourism development". *Journal of Travel Research*, 13(3): 1-7.
- Juan-Tresserras J. (2001): "Patrimonio, turismo y desarrollo local: situación y perspectivas". Ponencia inaugural del Curso «Modelos de gestión cultural: Ciudad, patrimonio cultural y turismo» Plan de formación de la Federación Española de Municipios y Provincias 2001. Olite y Bértiz. Pamplona.
- Juan-Tresserras, J. (2004): "La tematización cultural de las ciudades como estrategia de desarrollo a través del turismo", *Boletín GC: Gestión Cultural*, 1-19 Disponible en: http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316768566_JJuan.pdf (Último acceso: 12 mayo 2012).
- Kotler, P., Haider, D.H. y Rein, I. (1993): *Marketing Places*. New York: Free Press.
- Maloney, R. (2006): *Economic Assessment of Tourism and Conference Business to Cork City and Hinterland 2003 – 2006*. Cork: Cork City Council.
- Mooney, G. (2004): "Cultural Policy as Urban Transformation? Critical Reflections on Glasgow, European City of Culture 1990", *Local Economy*, 19(4): 327-340.
- Myerscough, J. (1994): *European Cities of Culture and Cultural Months*. The Network of European Cultural Cities, Full Report. Glasgow.
- Myerscough, J. (1996): *Luxembourg European City of Culture 1995 - Report on Impact*. Ministry of Culture, City of Luxembourg. Luxembourg.
- O'Brien, D. (2011): "Who is in charge? Liverpool, European Capital of Culture 2008 and the governance of cultural planning", *Town Planning Review*, 82(1): 45-59.
- ONT (2008): *Activity Report 2007*. ONT. Luxembourg.
- Palmer-Rae (2004): *Study on the European Cities and Capitals of Culture and the European Cultural Months (1995-2004)*. Palmer-Rae. Brussels.
- Paskaleva, K., Besson, E. y Sutherland, M. (2009): "Tourism and European capitals of culture: the role of destination competitiveness governance", *Journal International Journal of Tourism Policy*, 2(1-2): 107-123.
- Pastor, M.J. (2003): "El patrimonio cultural como opción turística", *Horizontes Antropológicos*, 9(20). Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&id=S0104-71832003000200006&lng=en&nrm=iso (Último acceso: 27 mayo 2012).
- Pearce, P.L. (1982): "Perceived changes in holiday destinations". *Annals of Tourism Research*, 19(2): 145-164.
- Poria, Y., Reichel, A. y Cohen, R. (2010): "World Heritage Site--Is It an Effective Brand Name?: A Case Study of a Religious Heritage Site", *Journal of Travel Research*, 50(5): 482-495.
- Poria, Y., Reichel, A. y Cohen, R. (2013): "Tourists perceptions of World Heritage Site and its designation", *Tourism Management*, 35: 272-274.
- Pulido, J.I. y Cárdenas, P.J. (2011): "El turismo rural en España: orientaciones estratégicas para una tipología aún en desarrollo", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 56: 38-52.
- Quinn, B. y O'Halloran, E. (2006): *Cork 2005: an analysis of emerging cultural legacies*. Institute for Culture & Heritage.
- Rial, A., García, A. y Varela, J. (2008): "Una aplicación metodológica para el estudio de la Imagen de Marca de un destino turístico", *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6: 1-10.
- Richards, G. (2001): "El desarrollo del turismo cultural en Europa", *Estudios Turísticos*, 150: 3-13.
- Richards, G. y Rotariu, I. (2010): "2007 European Cultural Capital in Sibiu. Preliminary findings concerning the impact on major stakeholders". *Studies in Business and Economics*, 5(1): 146-155.
- Richards, G., Hitters, E. y Fernandes, C. (2002): *Rotterdam and Porto: Cultural Capitals 2001: Visitor Research*. Atlas. Arnhem.
- Richards, G. y Wilson, J. (2004): "The impact of cultural events on city image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001", *Urban Studies*, 41(10): 1931-1951.
- Ross, G.E. (1993): "Residents perception of the impact of tourism on an Australian city". *Journal of Travel Research*, 30: 13-17.
- Sánchez, M. y Pulido, J.I. (2012): "Testing heterogeneous image in cultural/non cultural tourism markets: A latent model approach", *International Journal of Tourism Research*, 14(3): 250-268.
- Sassatelli, M. (2008): "European cultural space in the European cities of culture: Europeanization and cultural policy", *European Societies*, 10(2): 225-245.
- Scottish Executive (2004): *The National Cultural Strategy*. Scottish Executive. Edinburgh.
- Troitiño, M.A., Calle, M. de la y García, M. (2003): "Los visitantes de las ciudades históricas españolas: características generales y rasgos específicos inducidos por la celebración de eventos turístico-culturales", en Ortega E. (Coord.), *Investigación y estrategias turísticas*. Thomson. Madrid: 37-64.
- Troitiño, M.A., Calle, M. de la y García, M. (2011): "Las actividades turístico-recreativas en los planes de gestión de los sitios patrimonio mundial. El caso de Aranjuez, paisaje cultural de la humanidad", *Cuadernos de Turismo*, 27: 907-929.
- Tucker, H. y Emge, A. (2010): "Managing a World Heritage Site: the case of Cappadocia", *Anatolia*, 21(1): 41-54.
- Ung, A. y Vong, T.N. (2010): "Tourist experience of heritage tourism in Macau, China", *Journal of Heritage Tourism*, 5(2): 157-168.

Woodside, A.G. y Lysonsky, S. (1989): "A general model of travel destination choice". *Journal of Travel Research*, 27(4): 8-14.

Yang, C.H., Lin, H.L. y Han, C.C. (2010): "Analysis of international tourist arrivals in China: the role of World Heritage Sites", *Tourism Management*, 31(6): 827-837.

Fecha de recepción del original: agosto 2012

Fecha versión final: noviembre 2012
