

EL PALAU DE LES ARTS DE VALENCIA, UN «ELEFANT BLANC» DESBOCAT?

NEOLIBERALISME, POLÍTICA URBANA I POLÍTICA CULTURAL

JOAQUIM RIUS-ULLDEMOLINS
GIL-MANUEL HERNÁNDEZ
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Recepció: 15 setembre 2015; acceptació: 1 desembre 2015

R E S U M

LES GRANS INSTITUCIONS CULTURALS I EN PARTICULAR LES GRANS ÒPERES HAN ESTAT UN TERRENYD'ESTUDI POC ANALITZAT PER LES CIÈNCIES SOCIALS, MALGRAT LA SEUA CREIXENT RELLEVÀNCIA COM A INSTRUMENT DE LES POLÍTIQUES CULTURALS I COM A EINA PER A LA PROMOCIÓ DE LA MARCA DE LA CIUTAT. ALHORA, AQUESTES GRANS INSTITUCIONS CONSUMEIXEN UNA GRAN PART DELS RECURSOS PÚBLICS, I GENEREN UN DEBAT SOBRE LA LEGITIMITAT D'AQUESTA DESPESA PÚBLICA I EL VALOR PÚBLIC QUE APORTA. EN AQUEST SENTIT ES PLANTEJA LA QÜESTIÓ DE FINS A QUIN PUNT AQUESTS TEATRES D'PERA PODEN SER CONSIDERATS COM A «ELEFANTS BLANCS CULTURALS». ELS AUTORS ES PROPOSEN CONTESTAR AQUESTA PREGUNTA A PARTIR D'UNA ANÀLISI COMBINADA DE, PER UNA BANDA, L'ARTICULACIÓ LOCAL DEL CAMP POLÍTIC, URBANÍSTIC I CULTURAL I, PER UNA ALTRA BANDA, DEL DESENVOLUPAMENT DE LA GESTIÓ DELS TEATRES D'ÒPERA. EN AQUEST ARTICLE S'ESTUDIARÀ EL CAS DEL PALAU DE LES ARTS DE VALÈNCIA, INTENTANT EXPLICAR QUINES SÓN LES CAUSES ESTRUCTURALS I INSTITUCIONALS QUE EXPLIQUEN QUE, DES DEL PUNT DE VISTA DELS AUTORS, AQUEST S'HAJA CONVERTIT EN UN «ELEFANT BLANC CULTURAL» SENSE CONTROL PÚBLIC, MAL GESTIONAT I OBJECTE DE POLÈMIQUES MEDIÀTIQUES I POLÍTIQUES.

PARAULES CLAU:

TEATRES D'PERA, POLÍTICA URBANÍSTICA, POLÍTICA CULTURAL, GESTIÓ PÚBLICA, ELEFANTS BLANCS.

INTRODUCCIÓ: MODEL URBÀ, MODEL DE POLÍTICA CULTURAL I GÈNESI DELS ELEFANTS BLANCS CULTURALS

Els elefants blancs són, sens dubte, un dels fenòmens més característics de les polítiques culturals del

segle XXI. Això no obstant, creiem que, fora d'alguns treballs pioners com el de Graeme Evans (2003), no s'han investigat amb profunditat les causes de la seua aparició. En aquest article partim de diverses hipòtesis: d'entrada, entenem que les polítiques culturals cada

vegada estan en major mesura condicionades pel model de ciutat de tipus neoliberal i la seua orientació globalitzadora. Alhora, aquest model de ciutat condició el model de política cultural, que s'ha convertit en bona part en un instrument de promoció econòmica i del *place branding* de la ciutat. No obstant això, més enllà d'aquests determinants macrosociològics, la forma i l'evolució que ha anat prenent les polítiques culturals al País Valencià s'expliquen també per la definició del model de política cultural autonòmic i local i en l'adopció de determinats models d'institució cultural. Aquest model alhora explica formes de gestió implementades al *cap i casal* i el rol que s'ha atorgat en aquest context als mànagers de la institució. Un cas paradigmàtic és, sens dubte, el Palau de les Arts de València, que analitzem en profunditat en aquest article.

Aquesta operació d'anàlisi a partir de les eines teòriques i conceptuals de la sociologia aplicades a la cultura i a la gestió pública permet comprendre, més enllà de lectures superficials o centrades en la mala gestió, per què s'ha generat aquesta institució cultural que qualifiquem d'elefant blanc.¹ Per què es va crear un teatre d'òpera a València com a part d'un projecte estratègic del govern autonòmic? A quin model urbà i de política cultural ha respost? Per què s'ha generat un model d'equipament adreçat a l'alta cultura, amb poc arrelament local, afectat per una disminució contínua de públic i un dèficit creixent? Per què la figura del mànager ha estat tan central i, per contra, hi ha hagut tan poc control per part del govern?

L'article s'adreça, per tant, a comprendre aquest fenomen que entenem que no és un producte, com diem, d'una mala pràctica concreta d'una adminis-

tració pública o d'un territori concret, sinó que forma part d'una tendència comuna a la política cultural i la governança local contemporània i de la qual podem trobar diverses expressions que hem estudiat prèviament a Barcelona i a València (Rius-Ulldemolins, Hernández i Martí, & Torres Pérez, 2015). No obstant això, s'ha investigat poc sobre els efectes del model de desenvolupament econòmic, urbà i cultural i la seua relació amb la governança i la gestió dels grans equipaments culturals, un buit que aquest article pretén ajudar a cobrir. Per altra banda, l'article es basa en els resultats de la investigació sobre la política cultural al País Valencià (Hernández i Martí, Albert, Gómez Nicolau, & Requena, 2014), així com en un treball específic sobre la generació d'elefants blancs, el model de desenvolupament urbà i el model de política cultural.²

TRANSFORMACIONS DE LA POLÍTICA CULTURAL: CIUTAT CREATIVA, INSTRUMENTALITZACIÓ URBANA I ECONÒMICA

En el context del pas a l'economia fordista i de l'aparició dels paradigmes de la ciutat creativa (Landry & Bianchini, 1995), el marc local ha pres un nou protagonisme i els seus governs han canviat i han guanyat pes i s'han convertit en elements claus per al desenvolupament de les ciutats (Scott, 2001; Scott, 2010). Un dels mecanismes d'extensió de la utilització dels grans esdeveniments com a catalitzadors del desenvolupament urbà ha estat la construcció de museus bandera (Bianchini, 1993b) o la generació de grans esdeveniments (Bianchini, 1993a; García, 2008). A partir d'aquestes actuacions s'ha gestat un nou model de política cultural, que

¹ L'expressió «elefant blanc», comuna en català, espanyol o anglès, fa referència a les infraestructures o construccions (edificis per a ús cultural, esportiu, sanitari, residencial o administratiu) que tenen un cost de manteniment més gran que els beneficis que aporten, o aquelles que proporcionen benefici a uns altres, però que únicament ocasionen problemes al seu propietari, especialment si aquest és l'administració pública. Els «elefants blancs» poden convertir-se en ruïnes abans fins i tot d'estar acabats o ser inaugurats, especialment si una crisi econòmica, com la que va esclatar el 2008 arran de l'enfonsament de la bombolla immobiliària, deixa sense recursos els encarregats de constituir els edificis, que d'aquesta manera queden inacabats i exposats a un deteriorament progressiu. Aquest concepte també podria aproximar-se a la noció d'una ruïna moderna de l'antropòleg Marc Augé (2003), és a dir, un edifici objecte de protecció patrimonial per representar el passat immediat i que alhora dificulta un desenvolupament urbà i cultural posterior.

² En el marc d'aquesta recerca s'ha desenvolupat un treball de camp basat en entrevistes semidirigides a diversos agents de les polítiques culturals a la ciutat de València. Això no obstant, no s'ha pogut entrevistar directament els directius del Palau de les Arts, ja que aquests s'han vist implicats en escàndols de corrupció, cosa que impedeix el desenvolupament d'una entrevista de tipus sociològic. Paral·lelament, s'han utilitzat els informes d'organismes de control o les notícies de premsa per a reconstruir aquesta manca d'informació oficial.

representa la voluntat d'unir canvi urbà, desenvolupament econòmic i transformació social (Connolly, 2011). D'aquesta manera, a partir dels anys vuitanta la política cultural és concebuda com un motor de l'economia de les ciutats, una palanca de la regeneració dels centres urbans i de planificació del desenvolupament i reordenació de les ciutats (Landry & Bianchini, 1995).

Així mateix, s'inicia llavors una tendència a instrumentalitzar la política cultural per a fins d'altres agendes de política pública (Belfiore, 2004; Gray, 2008). En aquest context es produeix un canvi en els discursos sobre els objectius de les polítiques culturals que passen a ser legitimades com a noves maneres d'afavorir la inclusió social i alhora com a motor de desenvolupament econòmic urbà en el marc de la nova economia del coneixement (Connolly, 2011; Menger, 2010). En aquest marc es transforma la dimensió organitzativa de la política cultural sota els principis de la Nova Gestió Pública, agencialitzant i instrumentalitzant les organitzacions culturals finançades públicament per a la consecució d'aquests nous objectius (Rius-Ulldemolins & Rubio, 2013).

GESTIÓ PÚBLICA, MANAGEMENT ARTÍSTIC I POLÍTICA CULTURAL

L'ESTUDI DE LES GRANS INSTITUCIONS CULTURALS: EL CAS DE L'ÒPERA

La gestió i el control de les grans institucions culturals en general, i especialment dels grans teatres d'òpera, ha estat objecte de creixent atenció per part dels investigadors de l'economia de la cultura i de les polítiques culturals. Es tracta, dins del sector cultural, de les organitzacions més complexes, amb més dimensió pressupostària i més fortament subvencionades (Gomà, 2004). Aquest fet les converteix en tema de debat per part dels representants polítics i dels mitjans de comunicació, en relació amb la utilitat i la legitimitat de la subvenció pública. Una atenció que creix especialment quan incorren en quantiosos dèficits pressupostaris. En aquests casos es desenvolupa un debat públic sobre la conveniència o no de seguir aportant fons públics als teatres d'òpera o sobre la necessitat d'incrementar els con-

trols a la gestió i de definir millor els seus objectius (Towse, 2001). No obstant això, aquests debats es duen a terme sense estudiar a fons les possibilitats reals de governar aquestes institucions culturals, a partir de les investigacions que s'han desenvolupat en aquest camp.

La investigació sobre la gestió de les organitzacions artístiques ha avançat molt en els darrers trenta anys (Evrard & Colbert, 2000). S'ha prestat especial atenció a estudiar el paper del finançament públic de grans teatres, òperes o museus en aspectes fonamentals com la viabilitat econòmica (Baumol & Bowen, 1966) o en la seua influència sobre l'activitat artística (Krebs & Pommerehne, 1995). Menys atenció ha rebut la relació entre els responsables polítics i la direcció de les organitzacions artístiques que reben finançament públic. Alguns estudis han analitzat la complexitat de definir i consensuar els nous projectes de les grans organitzacions operístiques (Urfalino, 1990), els problemes per a establir els objectius i l'avaluació de les institucions operístiques existents en un marc complex de governança (Towse, 2001). Així mateix, també han estat analitzats els diferents esquemes de governança que s'estableixen entre l'Estat i les grans institucions operístiques, i s'ha destacat la importància de l'autonomia artística i de gestió per a la consecució d'espectacles d'alta qualitat artística i de valoracions positives per part del públic (Krebs & Pommerehne, 1995).

Com assenyalen Zimmer i Toepler (1999), el grau d'implicació de l'Estat en la política cultural en general, i particularment les grans institucions artístiques, s'explica no només per les característiques econòmiques de les arts escèniques, sinó principalment per les configuracions institucionals que s'han desenvolupat de manera diferent en els països desenvolupats. En l'Europa continental, la configuració institucional des de la postguerra defensa que l'Estat tinga un paper preponderant en la gestió de teatres d'òpera, en qualitat de principal finançador. Al seu torn, podem deduir d'aquest enfocament que aquesta configuració institucional ha comportat durant la segona part del segle XX una situació paradoxal: una gran dependència econòmica de les administracions públiques combinada amb un alt grau d'autonomia en la formulació de l'activitat.

Una configuració legitimada pel capital simbòlic del camp artístic propi de la modernitat cultural (Bourdieu, 2002) i per la tradició que s'estableix a escala internacional a mitjan segle XIX d'unes institucions culturals d'elit orientades a l'excel·lència artística, entre les quals els teatres d'òpera són un dels elements principals (Martorella, 1982). L'esmentada configuració institucional de l'Europa continental, que es pot, a grans trets, trobar al sud d'Europa, ha definit el paper dels governs com a mers «proveïdors de fons» sense legitimitat per a intervenir en la gestió d'aquestes institucions culturals. Aquesta situació ha perdurat fins a finals del segle XX, en què s'ha observat una tendència a una major voluntat de control per part dels polítics electes (Dubois, Fryermuth, & Matz, 2012; Rius-Ulldemolins, 2014a).

Per a corregir aquesta situació, en alguns països s'ha modificat el model de gestió dels teatres lírics a fi d'incrementar la seua eficiència i potenciar la captació de fons privats (Leon, 2004). En el cas d'Itàlia, aquests intents han fracassat en la seua major part i només els teatres més importants han aconseguit reduir les aportacions públiques (Fontana, 2010). Aquestes reformes només han afectat la gestió econòmica i no han implicat un replantejament dels objectius i de les activitats dels teatres d'òpera. Segons Fontana (2010), les reformes de gestió sense la modificació de la missió tradicional de produir i exhibir òperes d'alta qualitat ha portat la major part de les institucions líriques italianes a una profunda crisi financera i institucional. Una situació que també ha estat observada en el cas del Teatre del Liceu de Barcelona, immers des del 2011 en una greu crisi financera i institucional (Rius-Ulldemolins, 2013). Per tant, es pot comprovar com la gestió de les òperes constitueix actualment un dels problemes més grans de la política cultural.

MODEL DE POLÍTICA CULTURAL A VALÈNCIA I LA CREACIÓ DE LA CIUTAT DE LES ARTS

MODEL DE DESENVOLUPAMENT URBÀ I MODEL DE POLÍTICA CULTURAL A VALÈNCIA

El desenvolupament de la política cultural a la ciutat de València, més enllà de la seua inserció

en les tendències generals inherents a la mateixa configuració de la política cultural espanyola (Hernández i Martí & Albert Rodrigo, 2012), experimenta diverses fases, que reflecteixen els possibles models amb què València s'ha inserit en un espai global urbà en formació (Hernández & Torres Pérez, 2013). *a*) Una primera etapa correspondria amb un globalisme il·lustrat regional de caràcter mediterrani (1979-1991), coincident amb el govern municipal del Partit Socialista Obrer Espanyol (PSOE). En aquesta època es van inaugurar alguns equipaments destacats com el Palau de la Música o l'Institut Valencià d'Art Modern - IVAM (aquest últim era un projecte del govern autonòmic). Així mateix es va apostar per una política cultural que pretenia fer de València un referent cultural de la Mediterrània (a partir de la noció de la mediterraneïtat). Aquesta estratègia s'articulava a través d'esdeveniments i projectes d'abast mitjà, però caracteritzats per una voluntat de modernitat, potenciació de l'alta cultura i l'art contemporani. *b*) Posteriorment hi va haver una segona i curta etapa, caracteritzada per un globalisme il·lustrat regional de vocació europeïsta (1991-1995), dirigida bàsicament des del PP, acabat d'arribar al govern municipal en coalició amb Unió Valenciana, en què es va apostar per una política cultural que conciliés l'orgull de ser valencians –via recuperació i exaltació del patrimoni cultural– amb certa projecció exterior, lligada al projecte en marxa de construcció cultural europea. *c*) No obstant això, el model de projecció europeïsta, desplegat des d'un efímer Consell de Cultura de la Ciutat de València, aviat va ser rebutjat en nom d'un projecte més ambiciós de projecció externa, que pretenia «col·locar» València en el mapa mundial. Així que, a partir de 1995, el govern autonòmic del Partit Popular i l'homòleg de la ciutat València van optar per una reelaboració cosmopolita de la imatge de la ciutat convertida en «marca global», és a dir, en un actiu potencialment rendible des de la perspectiva globalista neoliberal, pel seu component altament espectacular (Hernández i Martí, 2013).

Aquest gir neoliberal es va acompanyar de tota una agressiva reestructuració urbanística, coincidint amb el cicle expansiu del «totxo» (Naredo &

Montiel, 2011). D'aquesta manera, i mitjançant una nova política cultural (Hernández i Martí, Albert, Gómez Nicolau, & Requena, 2014), València va transformar una part nova de si mateixa en una superproducció cultural per al mercat global, deixant en un segon pla els seus grans referents històrics i patrimonials, ubicats a Ciutat Vella, fins llavors centrals en l'imaginari de la ciutat (Boira Marques, 2012). Es va iniciar així l'etapa del que podríem denominar com el globalisme mundial de masses (1995-2011). Al principi tant la Generalitat com l'Ajuntament, el qual seguia els impulsos de la primera sense que es puga dir que plantegés una política cultural pròpia, va posar l'èmfasi en els grans esdeveniments del món de l'art (València Tercer Mil·lenni, 1996; Biennals de València, 2003, 2005, 2007), candidatures a capital cultural europea o seu dels Jocs del Mediterrani. Però en comprovar-se que aquest enfocament no acabava de reeixir es va apostar enèrgicament per grans esdeveniments globals de caràcter esportiu (Copa Amèrica, Fórmula 1, la Global Champions Tour d'hípica), trobades mundials mediàtiques (Jornades Mundials de la Joventut, amb visita del papa Benet XVI, MTV Winters), nous edificis emblemàtics com el Palau de Congressos de Norman Foster, la fastuosa reforma del complex la Fira València i l'ampliació de les icones arquitectòniques de la Ciutat de les Arts i les Ciències (en marxa des de 1999) i la zona portuària, transformada en la Marina Reial Joan Carles I.

D'acord amb aquesta nova orientació, que hem denominat «bombolla cosmopolita» (Hernández i Martí, 2013), des del poder es reimaginava la ciutat com una urbs avantguardista i puixant en el món sencer, amb la legitimació proporcionada pels relats triomfalistes del Centre d'Estratègies i Desenvolupament de l'Ajuntament de València (CEiD) i la col·laboració de la majoria dels mitjans de comunicació valencians. Mentrestant, el centre històric acabava transformat en un simple complement o escenari «amb sabor local» respecte a la València més «global» i «futurista», fins al punt que tant el patrimoni cultural del centre històric de València (monuments, xarxa de museus, patrimoni etnològic) com el turisme cultural que s'hi generava van anar quedant en una discreta posició de sub-

ordinació als objectius més espectaculars (Martí, 2010; Monfort, 2010). Per això, es pot afirmar que la fulgurant projecció simbòlica de la ciutat es va generar fonamentalment en l'àrea cosmopolita de nou encuny (àrea marítima i Ciutat de les Arts i les Ciències/Port), alhora que el centre històric acabava transformat en simple pinzellada historicocultural destinada a ressaltar la centralitat de l'objecte cultural avantguardista mediàticament més promocionat (Hernández i Martí, 2013).

Tot això com a conseqüència de la implementació d'una política ocurrencial i justificada amb arguments propis de la «ciutat creativa». Aquesta estratègia, a poc a poc havia ampliat el focus des de la clàssica autocelebració regional en el marc nacional espanyol, per a obrir-se a plantejaments més ambiciosos i transnacionals en el context de la globalització i el seu impacte en el reposicionament internacional de les ciutats mitjanes (Sassen, 2007). D'aquesta manera, es va anar consolidant la imposició d'un nou imaginari urbà, el derivat d'una *glocalització* neoliberal hegemònica, enfront dels referents culturals locals que van quedar finalment esbiaixats. Amb l'impacte de la crisi econòmica desencadenada el 2008, això s'ha evidenciat clarament en les polítiques públiques de retallades escomeses a partir del 2011, especialment en l'àmbit autonòmic i de la ciutat de València, a causa d'un enorme malbaratament de recursos públics i de nombrosos casos de corrupció. En molt poc temps s'ha enfonsat el model dominant de grans projectes, deixant la política cultural de la ciutat en una situació de descomposició galopant (Hernández i Martí, Albert, Gómez Nicolau, & Requena, 2014).

EL MODEL DE POLÍTICA CULTURAL DE VALÈNCIA I LA CIUTAT DE LES ARTS I LES CIÈNCIES - PORT ESPORTIU

A partir de la segona meitat dels anys noranta el govern valencià del Partit Popular es va llançar a redefinir els perfils urbanístics, culturals i turístics de la ciutat de València. En aquest projecte, l'àrea conformada per la Ciutat de les Arts i les Ciències (d'ara en avant CAC) i el Port Esportiu (PE) ha tingut un paper central. Després de la victòria del Partit Popular el 1995, el projecte inicial va ser reformu-

lat amb la seua orientació actual. Construïda entre 1993 i 2008, al Parc del Túria, la CAC ocupa una superfície de 35 hectàrees i 1.800 metres de longitud i consta dels següents elements: l'Hemisfèric, on es projecten pel·lícules en format IMAX i Laserium; Museu de les Ciències Príncep Felip (inaugurat el 2000); l'Umbracle, que alberga en el seu interior un enorme aparcament i en el seu exterior un jardí arbrat; l'Oceanogràfic, un aquàrium de més de 110.000 metres quadrats amb representació dels principals ecosistemes marins del planeta; i el Palau de les Arts Reina Sofia. Posteriorment es va afegir l'edifici de l'Àgora, inaugurat el 2012, encara que inacabat i sense ús concretat, i el pont de l'Assut d'Or. Tots aquests edificis van ser dissenyats per Santiago Calatrava, a excepció de l'Oceanogràfic, obra de Félix Candela. També es va projectar una torre de telecomunicacions de 387 metres d'altura, obra de Calatrava, després descartada. En aquest complex futurista s'han desenvolupat grans esdeveniments de caràcter mundial i molt mediàtics, festivals de música com el MTV Winters, esdeveniments esportius com el Masters ATP de tennis, la Global Champions Tour d'hípica (2009), certàmens informàtics com el Campus Party o la Trobada Mundial de les Famílies del 2006, presidida pel papa Benet XVI.

Des de la seua inauguració, la CAC ha hegemonitzat la imatge de la ciutat i ha tingut un paper central en la gestió de la ciutat, tant en el pla sociourbà com en el de la política cultural. Al primer ja ens hem referit; a més caldria ressaltar que la CAC ha generat una nova centralitat sobretot icònica, cultural i turística, però també de serveis i centres comercials. El nou imaginari urbà es pot detectar fàcilment en les guies turístiques comercials, guies turístiques institucionals, campanyes turístiques de promoció municipal de València i fins i tot en els reportatges fotogràfics de bodes. De manera que ben bé es pot dir que l'edificació de la ciutat espectacular i de la marca de ciutat ha tingut importants impactes en l'imaginari dels ciutadans (Santamarina & Moncusí, 2013a). Si l'Albufera, per posar un exemple, va ser en el passat la «joia de la corona», avui el complex de la CAC s'ha convertit en l'emblema indiscutible de la València del present i del futur. El que és potser el major megaprojecte

urbanístic de la ciutat es revela com a gran generador de recursos identitaris, econòmics i socials. El govern, tant municipal com autonòmic, l'ha exhibit com el major èxit de la ultramodernitat valenciana presentant-la en termes de creativitat, innovació i avantguarda. Així, la CAC, i el Palau de les Arts com un dels seus emblemes, apareix en la publicitat institucional i privada, en totes les narratives sobre l'urbs i com a escenari o teló de fons (*skyline*) dels principals esdeveniments globals i mediàtics desplegats a la ciutat. La CAC es presenta en l'oratoria institucional com el major actiu patrimonial, amb capacitat infinita de generar riquesa i amb una potencialitat futura única. El seu conjunt s'ha erigit en la marca per antonomàsia de València i ve a representar l'èxit institucional d'una aposta ferma i contundent pel *city marketing* (Santamarina & Moncusí, 2013b). De vegades la realitat ha irromput trencant l'encant venut, com quan a l'octubre del 2007 unes fortes pluges van provocar una inundació del Palau de les Arts, ubicat a l'antic llit del Túria, que es va prolongar per una setmana, fet va obligar a retardar l'inici de la temporada operística a causa dels nombrosos danys provocats per l'aigua, però la forta pressió de la retòrica institucional ha fet que aquests trets es minimitzaren (Hernández i Martí, 2013).

EL PALAU DE LES ARTS: UNA ÒPERA SENSE ORDRE NI CONCERT?

POLÍTICA CULTURAL, GÈNESI I MODEL DE GESTIÓ DEL PALAU DE LES ARTS

El Palau de les Arts és sens dubte la joia i l'edifici més emblemàtic de la Ciutat de les Arts i les Ciències. Inaugurat el 2006 després de més de deu anys d'obres que varen costar 478 milions d'euros, el Palau de les Arts és el teatre de l'òpera de València i la seu de l'Orquestra de la Comunitat Valenciana. La seua programació teòricament combina totes les arts escèniques, però ja en el seu inici va nàixer amb l'objectiu de situar València en l'agenda cultural internacional i, per tant, la seua aposta ha estat sempre l'alta cultura en el sentit clàssic, especialment l'òpera i la música clàssica.

Per altra banda, el seu edifici, dissenyat per l'arquitecte valencià Santiago Calatrava, forma part de la tendència a cercar en els grans arquitectes internacionals una forma de convertir els grans equipaments en bucs insígnia de la renovació urbana i utilitzar-los per a promoure la marca territorial local (*place branding*) a escala internacional (Evans, 2003). Així, l'arquitecte va dissenyar un edifici de grans dimensions (37.000 metres quadrats i una alçada de més de 70 metres), que alberga quatre auditoris per a espectacles d'òpera, teatre i música: la sala principal amb 1.700 butaques, una aula magistral de 400 butaques dirigides a petits concerts, un auditori amb capacitat per a 1.500 assistents i el Teatre Martín i Soler en un edifici adjacent amb capacitat per a 400 persones.³ D'aquesta manera i sense una planificació cultural prèvia digna d'aquest nom, la ciutat de València va augmentar de colp la seua oferta musical i el nombre de butaques disponibles en un context en què ja existien a la ciutat grans equipaments musicals com el Palau de la Música.

Teòricament el Palau s'allunyava de la fórmula de gestió directa i, per tant, del model europeu continental d'organització de les institucions artístiques, model habitual en les institucions culturals de l'Estat espanyol (Rubio & Rius, 2012). En la seua pàgina web es declara que: «Per a la gestió del Palau de les Arts, raons relacionades amb la naturalesa d'este singular projecte han aconsellat l'adopció de la figura jurídica de la fundació. D'esta manera, s'hi inclouen aspectes com, d'una banda, perseguir l'interés general, finalitat sempre present en la tasca quotidiana del Govern de la Generalitat, i, de l'altra, agilitzar el funcionament, en què cobra una atenció especial l'autonomia de la gestió.» Adoptava, per tant, en la seua forma de presentació la retòrica neoliberal de la superioritat del model de gestió privat per sobre de la gestió pública, en concordança amb el model de planejament urbà que ha dut a la seua construcció.

Això no obstant, malgrat que s'incidia en l'agilitat en la gestió per a justificar l'adopció d'un ens de gestió propi del model anglosaxó de polítiques culturals, alhora no s'adoptava cap mecanisme de tutela o control d'aquest ens com seria un contracte programa o bé un patronat expert i independent (Rius-Ulldemolins, 2014b). Segons la pàgina web oficial del Palau: «El 26 de gener de 2005 es constituïa la Fundació Palau de les Arts Reina Sofia. N'exercix el govern el Patronat, presidit pel Molt Honorable President de la Generalitat i un màxim, establert estatutàriament, de 25 patrons, entre els quals destaquen, a més dels mecenes, il·lustres representants de l'àmbit de la cultura valenciana.» Tanmateix, una anàlisi de la llista de patrons revela ràpidament un ampli domini dels patrons institucionals i una absència de figures representatives de l'empresariat, del sector cultural. Alhora cal destacar una absència de representants de diferents agents socials o ciutadans. Així, el patronat està totalment controlat per representants polítics, i de vint-i-cinc patrons possibles només tres són del sector privat. Aquesta composició evidencia el limitat compromís del sector privat en la governança de la institució cultural, que es veurà reflectit finalment en l'escassa aportació econòmica que li dediquen les empreses, com veurem en el següent apartat. Per tant, l'adopció d'un model liberal de gestió cultural és només retòric i en la pràctica ens trobem davant d'una institució cultural completament pública en la forma de finançament, però amb greus deficiències en la seua tutela i control de gestió.

En la seua concepció com a institució cultural es va escollir el model de prestigi internacional, un teatre d'òpera connectat a les xarxes europees i internacionals de l'alta cultura, com la xarxa «Opera Europa», amb la intenció d'aparèixer en el mapa cultural global. D'aquesta manera, en escollir aquesta orientació es van descartar altres orientacions d'equipaments culturals menys definits i més porosos al seu entorn, com poden ser,

³ Un dels elements emblemàtics de l'edifici, la coberta amb 300 tessel·les de trencadís blanc, s'ha convertit en un dels problemes més grans de manteniment de la institució. El 2013, només set anys després de la seua inauguració, algunes peces del trencadís varen començar a caure i es va haver de substituir tota la coberta de nou, en una obra que es va allargar fins al 2015, simbolitzant d'aquesta manera la crisi en què està immersa la institució cultural.

entre d'altres, el Centre de Cultura Contemporània (inaugurat el 1994) o bé el Matadero de Madrid (reformat el 2005), que ja eren coneguts com a casos d'èxit en el moment d'iniciar el projecte del Palau (Rius-Ulldemolins, 2006). Aquests models d'equipaments culturals es basen en una orientació a les tendències més actuals, en la transdisciplinarietat, i en el fet que són permeables al seu entorn, i es retroalimenten amb els moviments socials, els grups d'artistes i la cultura urbana local. Alhora també es va rebutjar una altra alternativa: la construcció d'un equipament cultural adreçat a conservar el patrimoni cultural propi i a promoure la creació pròpia, com poden ser el Teatre Nacional de Catalunya a Barcelona o el Centro Dramático Nacional a Madrid (Rius-Ulldemolins, 2005; Rubio Arostequi, 2003). Malgrat que es va acordar que el teatre posaria en cartell una obra lírica valenciana a l'any, aquesta ha estat sempre una obra menor per cost i per espectadors, cosa que en si mateixa és reveladora de l'actitud envers la cultura i la llengua pròpia (Ferrero, 2015).

Aquesta decisió sobre la missió comportava un rebuig de promoció de la cultura local —i, per tant, de la participació dels sectors culturals locals— i l'adopció d'un discurs globalitzador ancorat en els criteris del circuit internacional de l'alta cultura. Un posicionament que va comportar cedir la gestió i —més greu encara— la concepció i la direcció de l'equipament a un equip internacional sense pràcticament arrelament local. Un fet que, com veurem més endavant, ha tingut conseqüències decisives en la governança i la gestió del Palau de les Arts i la manca de participació efectiva i real del Govern de la Generalitat o del sector cultural valencià.

Finalment, a diferència d'altres casos, com és el cas de les òperes a França, el Liceu de Barcelona o el Teatro Real de Madrid, no existeix una participació en el patronat d'altres administracions públiques. En el cas del Ministeri d'Educa-

ció i Cultura (MEC), és evident el desinterès per participar en el patronat malgrat les reiterades reivindicacions des dels sectors culturals de València. Alhora les exigües aportacions des de Madrid mostren la incapacitat del govern valencià fins ara —i de les seues elits socials i culturals— de pressionar i aconseguir compromisos fermes de l'Administració General de l'Estat (AGE) en relació a València (Hernández i Martí, Albert, Gómez Nicolau, & Requena, 2014). Si el 2009 el Palau de les Arts rebia del MEC només 1,4 milions d'euros, quatre anys després i en el marc de les retallades pressupostàries aquesta xifra disminuïa un 70%, situant-se en 423.000 euros (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, 2009; MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, 2013). Per contrast, de totes les subvencions en arts escèniques el Teatro Real rebia el 2013 8,7 milions (el 47% d'aquestes subvencions) i el Teatro del Liceu 6,5 milions (el 35%), o el Teatro de la Maestranza 1 milió d'euros (el 5,5%), mentre que l'aportació al Palau representava un 2,2% (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, 2013). Una xifra que revela l'escassa prioritat que s'atorga des de l'AGE a la participació en la governança i la gestió d'aquest equipament cultural, i que ha estat denunciada repetidament fins i tot per responsables de la institució cultural com el director de l'orquestra Zubin Mehta.⁴ Per altra banda, respecte al govern local, a diferència d'altres casos com Barcelona en què aquest ha mantingut una posició o bé de lideratge o bé de participació activa en les institucions culturals, l'Ajuntament de València s'ha mantingut al marge del patronat i la gestió del teatre d'òpera valencià, i fa solament una aportació modesta anual que no sobrepasa el 0,2% del total del pressupost, una xifra que contrasta amb els 2,9 milions que aportava l'Ajuntament de Barcelona al Liceu (un 10% del total del pressupost) o els 1,3 milions de l'Ajuntament de Madrid al Teatro Real el 2011 (un 6,2%).

⁴ En declaracions als mitjans de comunicació Metha va denunciar la situació de marginació del Palau de les Arts per part del Ministeri de Cultura com una de les causes de la crisi que al seu entendre es troba la institució cultural. Cf. «Zubin Mehta se despide: 'Les Arts acabarà en un teatro de provincias'». *Levante*, 27/06/2014. Disponible en línia: <<http://www.levante-emv.com/cultura/2014/06/27/adios-zubin-mehta-valencia/1130690.html>>.

GESTIÓ I GOVERNANÇA DEL PALAU DE LES ARTS: UN DESGOVERN INSTITUCIONALITZAT

Des del moment de la seua creació fins a l'actualitat, el Palau no ha tingut una definició de la seua missió, ja que aquesta s'ha donat per descomptada o bé s'ha considerat una qüestió que defineix el seu director artístic. S'ha adoptat, per tant, un model d'equipament definit en la seua missió pel sector artístic, i no en funció d'uns objectius de valor públic que busquen satisfer unes necessitats ciutadanes, una millora de la seua formació, habilitats o integració social. En cap moment, per tant, s'han establert els seus objectius en el format de les institucions culturals franceses (*lettre de mission*) o s'ha negociat els objectius com en el cas de les agències i els equipaments culturals anglesos (*performance contract*), sinó que, al contrari, no hi ha hagut cap organisme de control ni de tutela de l'equipament basada en una definició d'objectius artístics i de gestió i una avaluació del seu acompliment.

Aquesta manca de control per part del govern no ha estat substituïda per altres agents polítics o socials, en part per l'opacitat en la seua gestió. Per tant, els únics controls han estat els informes de la Sindicatura, que dóna alertes importants sobre la gestió (generació de dèficits, regal d'entrades), sense entrar, però, en el fons del problema del model de governança i gestió (Sindicatura de Comptes, 2013). Alhora els mecanismes desenvolupats per a controlar la gestió per part de la Generalitat Valenciana són d'una formalitat estèril, ja que només se centren en el compliment de les normes comptables (GENERALITAT VALENCIANA, 2015b), sense articular cap mecanisme de sanció en cas d'incompliment. No cal dir que en aquest context no s'ha elaborat en els seus deu anys d'existència cap mena d'avaluació dels resultats (*outcomes*) i del valor cultural i el valor públic creat.

Per altra banda, en el model tradicional de les òperes (i aplicat també al Palacio Real i parcialment al Liceu) s'ha creat una figura, l'intendent, que exerceix en part de director artístic, que està per sobre jeràrquicament del gerent econòmic, i que fa una funció d'enllaç amb el poder polític, amb els mecenes i amb la xarxa internacional. Aquest

esquema presenta diverses característiques: *a)* La governança està dividida entre una direcció artística i una gestió empresarial, en comptes d'articular un *management* estratègic que compatibilitze les diferents línies de programació combinant eficiència (ingressos propis) amb generació d'excel·lència cultural i valor públic. *b)* S'estableix una figura plenipotenciària que compta amb una xarxa social, uns recursos de gestió i un monopoli de la informació que el situa en una situació de poder respecte als tècnics de les administracions públiques i fins i tot dels responsables polítics que presumiblement han de controlar-lo. I *c)* Aquest model genera uns lideratges i estils de gestió personalistes que confonen la gestió d'un servei públic amb un projecte personal, com es pot comprovar en la comunicació en què s'incorpora el nom de l'intendent al costat del de l'equipament. Un tipus de desenvolupament que ha generat conflictes ja en altres equipaments com és el cas de Gerard Mortier com a director artístic del Teatro Real o Josep Maria Flotats com a director fundador del Teatre Nacional de Catalunya, i que tendeix a generar una programació orientada més a satisfer la reputació dels directors en el marc internacional que a respondre a les necessitats culturals de la ciutadania (Rius-Ulldemolins, 2014a). *d)* Aquest model de gestió és contrari al model de gestió relacional i enfocat a la innovació, i, al contrari, és impermeable a la crítica i a l'avaluació externa, fins i tot per part d'organismes oficials com la Sindicatura de Comptes que el 2012 ja va diagnosticar greus falles en la gestió producte del model analitzat, com per exemple l'absència d'un organigrama formal.

Així, l'evolució del Palau de les Arts és inseparable de la que ha estat la seua primera intendent, Helga Schmidt. Nascuda a Viena el 1941 en una família amb tradició musical i operística, ha desenvolupat tota la seua carrera professional en el món de les grans institucions operístiques: en els anys setanta havia estat directora adjunta de l'Òpera de Viena, i entre 1973 i 1981 va ser la directora de la prestigiosa Royal Opera House de Londres. Des del 2000 es va incorporar a temps complet al projecte del Palau de les Arts, al qual ha estat vinculada quinze anys com a intendent, sense mai guanyar

cap concurs públic per a ocupar aquesta posició. L'elecció com a màxima responsable del projecte respon únicament a la voluntat de la Generalitat Valenciana d'introduir-se ràpidament en la xarxa d'equipaments de cultura d'elit, en què Schmidt tenia nombrosos contactes per la seua anterior trajectòria professional, sense tenir en consideració cap altre argument en relació a la qualitat de la gestió o la capacitat de desenvolupar un servei públic.

El seu fitxatge per part dels responsables polítics de la Generalitat valenciana per a una òpera sense encara prestigi va ser a condició de deixar total carta blanca a la gestió i a canvi de sous i privilegis abundants i superiors a altres institucions culturals equivalents a l'Estat espanyol.⁵ La seua gestió ha estat ben valorada per certs sectors culturals per la seua capacitat d'atraure directors musicals, intèrprets amb talent i programar òperes considerades d'excel·lència dins el circuit internacional (Aimeur, 2014). No obstant això, la seua gestió ha estat repetidament polèmica pel poc control en les despeses originades per l'activitat artística per una banda, i per les seues despeses personals excessives en viatges i hotels. Malgrat aquestes acusacions, la Generalitat Valenciana la va mantenir en el càrrec, però finalment va ser detinguda i imputada per cobrar comissions il·legals i obligada a dimetir.⁶ L'escàndol públic de la policia entrant al Palau el gener del 2015, juntament amb l'ERO al personal, la dimissió del director d'orquestra Zubin Mehta el 2014, la caiguda del trencadís de la coberta principal i la imatge de les bastides d'obra durant més d'un any (del 2013 al 2015) han acabat per deteriorar la imatge i el prestigi del teatre d'òpera deu anys després de la seua obertura (Amón, 2015), un aniversari que ha passat sense pena ni glòria.

Aquesta gestió autàrquica —sense relació amb els objectius de política cultural de les altres institucions d'arts escèniques del País Valencià, i amb la patrimonialització per part de la intendent de la institució cultural— ha estat constant i s'ha vist reflectida en una programació orientada a l'òpera internacional. Només en una reduïda part ha estat dedicada a la promoció del patrimoni líric del país i als compositors locals: durant les temporades 2013-2014 i 2014-2015 només s'ha produït una sola òpera valenciana (però cap en valencià) i 14 concerts de bandes de vent valencianes (GENERALITAT VALENCIANA, 2015c).

Certament, hi va haver intervencionisme per part del govern en dictar alguna programació, com és el cas del musical *Los miserables*, que va ser producte d'una petició expressa del president de la Generalitat Alberto Fabra (Viñas & Aimeur, 2015). Però aquest fet aïllat no explica el perquè dels 27,4 milions de deute acumulat el 2014, que són sens dubte, en part almenys, producte típic de l'estratègia dels directors artístics de buscar la qualitat artística (Urfalino, 1989) sense consciència ni responsabilitat en relació a les conseqüències de gestió i, finalment, les pèrdues financeres per a la institució cultural.

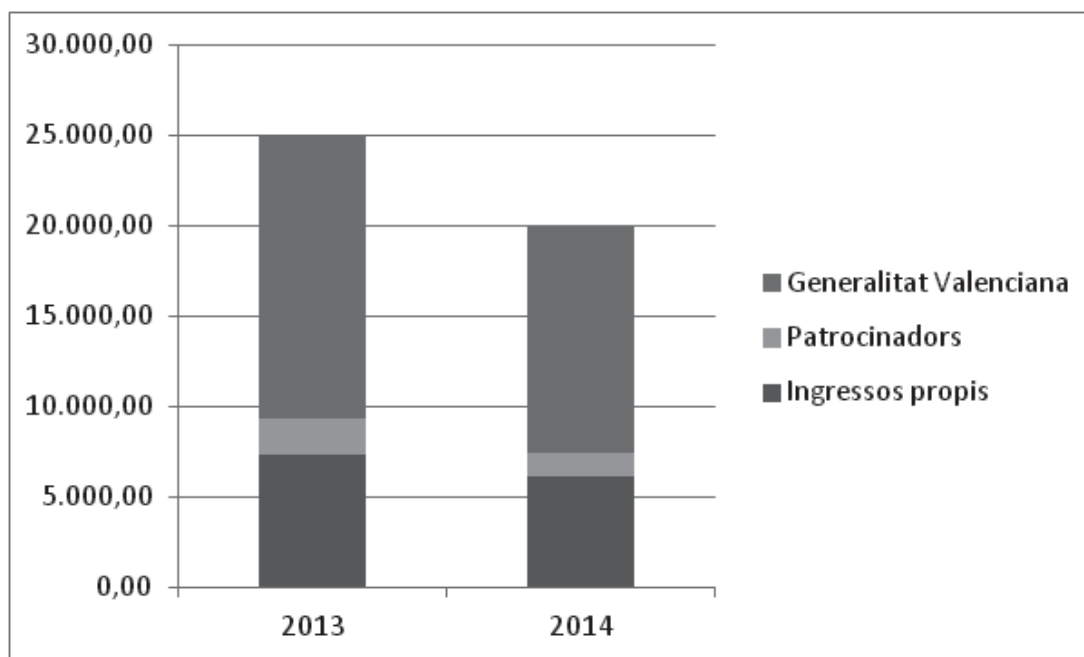
FINANÇAMENT, GESTIÓ I VALOR PÚBLIC DEL PALAU DE LES ARTS

Pel que fa a l'eficàcia i l'eficiència en la gestió, aquest model s'allunya molt de les ràtios d'auto-finançament d'altres òperes, que arriba només a un 37% d'ingressos propis i mecenatge, i mostra així una gran dependència dels ingressos públics el 2014.

⁵ No es coneix exactament la remuneració del càrrec d'intendent, però sí que en la fiscalització per part de la Generalitat Valenciana dels comptes es detalla que els dos càrrecs directius (incloent-hi el gerent responsable de les finances) el 2014 es va rebre un total de 145.563 euros, que, suposant que es dividís equitativament (hipòtesi que no creiem probable, ja que es tracta d'un subordinat), suposaria una remuneració de 72.000 euros anuals (GENERALITAT VALENCIANA, 2015b).

⁶ La intendent Helga Schmidt ha estat imputada amb les acusacions de dissoldre el departament de patrocini de la Fundació Palau de les Arts, crear dues empreses privades a través de les quals gestionava els patrocinis i endur-se per aquesta gestió una comissió il·legal, que es calcula en 508.000 euros. La Generalitat Valenciana coneixia, però, part dels fets des del 2013 partir de l'anomenat *Informe Diògenes*, una denúncia anònima provinent de la mateixa organització, que, malgrat les dades aportades i la gravetat de les acusacions, la Conselleria de Cultura va ignorar durant dos anys (Cf. «Saqueo en la ópera de Valencia: la gerente cobró 508.000 en comisiones». *El Mundo*. En línia: <<http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2015/01/13/54b4378eca4741ef248b4576.html>>).

GRÀFIC 1
Ingressos de la Fundació Palau de les Arts (2013-2014)



Font: elaboració pròpia a partir de dades de la Sindicatura de Comptes de la Generalitat Valenciana.

Segons els comptes de la Generalitat Valenciana, els ingressos per mecenatge i patrocini van passar de 868.000 euros el 2013 a tan sols 429.000 euros el 2014 (GENERALITAT VALENCIANA, 2015a). Si partim del fet que el pressupost global és de 19,3 milions d'euros, teòricament l'aportació privada representa només el 4%. Això no obstant, si depurem aquesta dada i només comptem estrictament aportacions del sector privat, la xifra de mecenatge i patrocini és encara més exigua. Ja que cal destacar que part d'aquesta aportació correspon a administracions públiques com l'Ajuntament de València (amb 238.000 euros) i entitats participades per aquestes com l'Autoritat Portuària de València (que el 2013 aportava 30.000 euros). Si sumem tan sols les aportacions de les empreses privades el 2014, els patrocinis només varen sumar 142.000 euros, és a dir, el 0,7% del total del pressupost de l'òpera. Una xifra que mostra la manca de compromís de les empreses amb la institució cultural i

que s'ha evidenciat amb la sortida del patronat el 2013 d'empreses com Iberdrola i Telefónica (GENERALITAT VALENCIANA, 2015a). Aquesta última empresa, a més, continua formant part de (i finançant, per tant) la Junta de Protectores del Teatro Real de Madrid, cosa que mostra l'elevat centralisme no només de les administracions públiques sinó també de les grans empreses multinacionals de matriu espanyola.

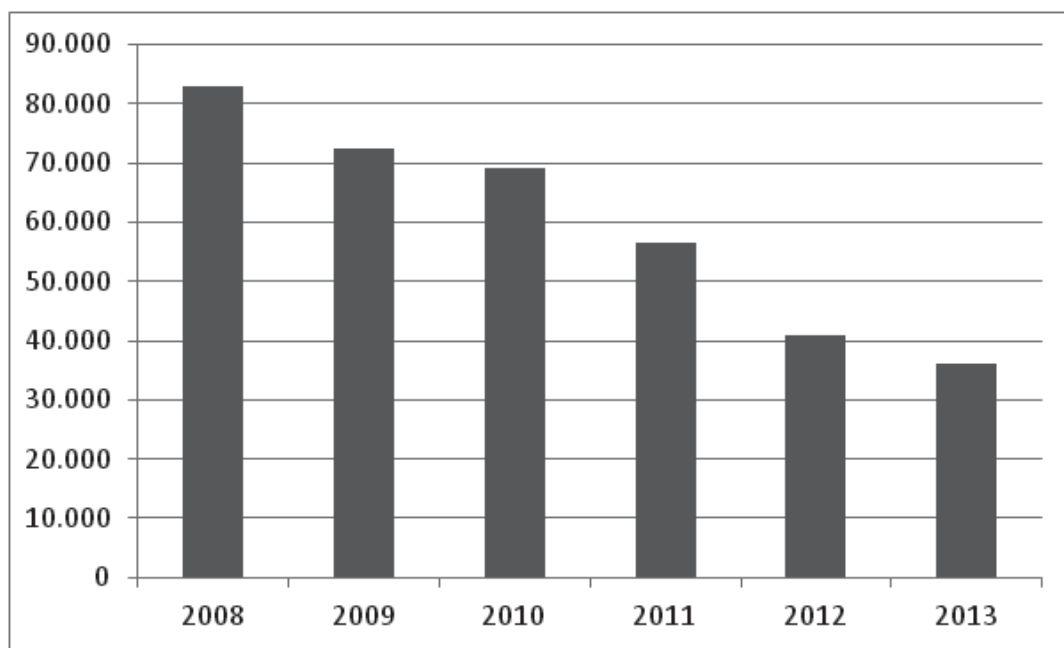
En relació al sector privat, cal destacar que moltes de les empreses finançadores mantenen un estret contacte amb el sector públic. Aquest és el cas de l'antiga caixa d'estalvis Bancaixa, el patrocini de la qual va passar de 295.000 euros el 2013 a 0 euros el 2014, cosa que explica en bona part la disminució global dels patrocinis. Alhora podem observar com altres de les empreses patrocinadores han estat o són empreses que han rebut contractes d'obra pública (ACS), empreses prestatàries de concessions (EULEN) o empreses que han desenvolupat diverses assessories de les polítiques de retallades (PwC)

atorgades per la Generalitat Valenciana.⁷ En definitiva, la tan celebrada generositat i participació del sector privat es redueix a un percentatge marginal, alhora que algunes de les aportacions de les empreses provenen de sectors regulats que «agraeixen» el negoci que se'ls ha concedit en el Diari Oficial de la Comunitat Valenciana. Podem dir que lluny d'un sector privat interessat en la cultura, ens trobem davant d'una confusió entre sector públic i interessos privats que, sota l'aparença d'un model anglosaxó, amaga un model essencialment

subvencionat i entravessat pel clientelisme. Aquesta situació no només s'allunya molt dels models europeus de política cultural, sinó que fins i tot es troba molt per sota d'altres equipaments de l'Estat espanyol de dimensió similar.

Alhora, la gestió de la institució artística ha demostrat no arrelar-se en la ciutadania valenciana. Des de l'inici de la crisi el 2008, com podem veure en el Gràfic 2, la xifra d'espectadors ha patit una baixada del 54% dels espectadors, i s'ha situat en tan sols 36.000 espectadors el 2013. Els abonaments també han anat

GRÀFIC 2
Evolució del nombre d'espectadors del Palau de les Arts (2008-2014)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la Fundación SGAE (2015).

⁷ En el cas de l'empresa ACS, només cal recordar que una Unió d'empreses temporal (UTE) formada per ACS Dragados i Acciona va ser l'encarregada de construir l'edifici del Palau de les Arts. Per altra banda, i sense ànim d'exhaustivitat podem trobar diversos exemples d'aquestes concessions. 1) Un d'aquests és que la UTE formada per EULEN i GE Healthcare va rebre de la Generalitat Valenciana l'adjudicació el 2013 del manteniment dels equips d'electromedicina dels hospitals de Castelló i La Fe per un import d'1,7 milions anuals (Font: EULEN, disponible en línia: <<http://www.eulen.com/es/wp-content/uploads/2014/02/221013.pdf>>). Aquesta empresa alhora ha estat contractada per valor d'un milió d'euros per a la vigilància del recinte des del 2007 i s'ha renovat el contracte anualment sense concurs previ, incomplint així el Text refós de la Llei de contractes del servei públic, RDL 3/2011 (GENERALITAT VALENCIANA, 2013; GENERALITAT VALENCIANA, 2015b), cosa que posa en dubte el desinterès de les donacions que fa des d'almenys l'any 2012. 2) Pricewaterhousecoopers va rebre l'encàrrec el 2010 d'elaborar un informe sobre les possibilitats d'externalització de la RTVV i que no va ser fet públic (i només parcialment) fins al 2012, tot i estar pagat amb 200.000 euros per la Generalitat Valenciana (Font: Valenciaplaza, en línia <<http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/106074/rtvv-perdio-el-informe-de-pwc-para-su-reorganizacion.html>>).

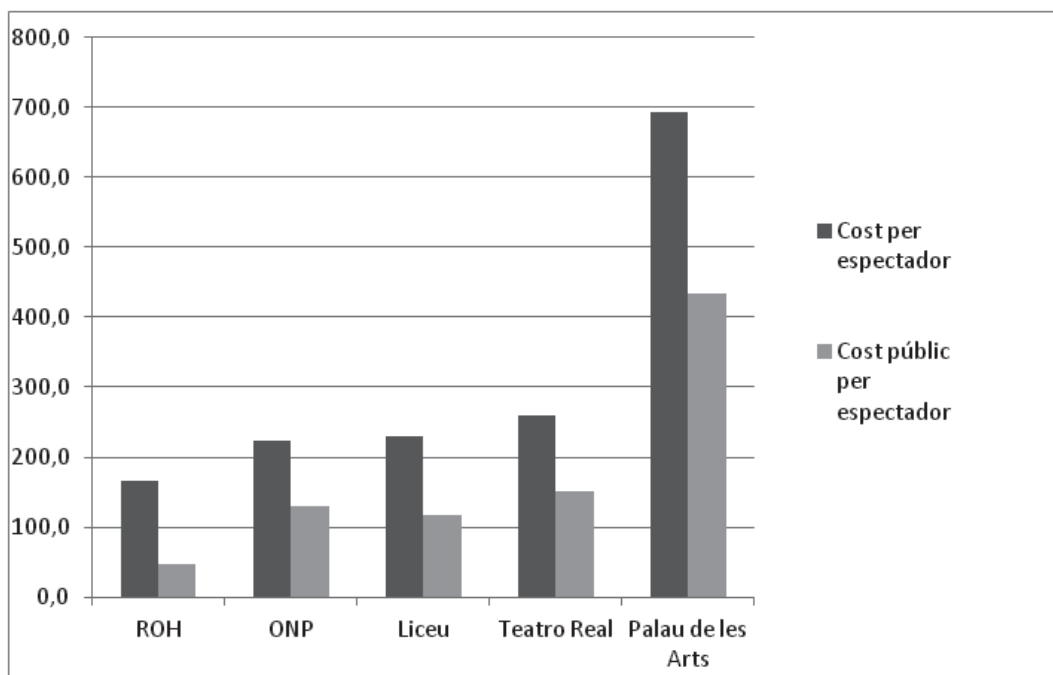
disminuint fins als 2.965 de la temporada 2014, amb una disminució del 8% respecte a la temporada anterior (GENERALITAT VALENCIANA, 2015c).

Una evolució dramàtica que deixa el cost per espectador el 2013 en 693 euros, una xifra molt més elevada que en altres òperes internacionals com la Royal Opera House (ROH), l'Opéra national de Paris (ONP) o, dins l'Estat espanyol, el

Teatro Real o el Gran Teatre del Liceu. Per altra banda, el cost públic per espectador queda el 2013 en 464 euros, cosa que el situa en una xifra molt més elevada que la resta d'òperes estudiades. De fet, el 2010, el cost públic per espectador del Palau de les Arts triplica el cost del Teatro Real o de l'ONP, quadruplica el del Liceu i és gairebé deu vegades més elevat que el de la ROH.

GRÀFIC 3

Comparació del cost per espectador i cost públic per espectador dels teatres d'òpera (2010)



Font: ROH (Font: memòries de l'Arts Council England), ONP (Font: Ministère de la Culture et la Communication), Gran Teatre del Liceu (Font: Pressupostos de la Generalitat de Catalunya i Memòries del Departament de Cultura), Teatro Real (Font: BOE i Cultura Base).

Seguint aquest càlcul, podem establir que els abonats, que tenen dret a entre sis i quatre funcions i paguen entre 600 i 200 euros (depenent del torn escollit, la posició de la butaca i el nombre d'obres a les quals es pot assistir), en realitat reben un servei que costa de mitjana més de 2.000 euros. Essent el cost de l'abonament un preu no accessible a persones de baixa capacitat adquisitiva, podem calcular que aquest no és un servei públic distributiu sinó regressiu, és a dir, que fi-

nança amb els impostos de tots els ciutadans sense distinció de renda els serveis de persones amb rendes mitjanes i altes. Això, en una comunitat autònoma amb greus problemes d'endeutament i que ha retallat serveis públics i fins i tot eliminat serveis públics com la televisió autonòmica (Flor, 2015), fet que converteix la institució en un gran elefant blanc, és a dir, en una institució amb greus problemes de sostenibilitat i legitimitat a curt i mitjà termini.

Certament, el 2015 es va elaborar un Pla estratègic 2015-2018⁸ que situava l'objectiu d'aconseguir un escenari de finançament, segons declaracions del director de la fundació, «formado por un 30% de subvenciones, un 30% de patrocinios e ingresos propios y un 30% de ingresos por venta de entradas» (sic) (GENERALITAT VALENCIANA, 2015a: 69). A banda de deixar-se un 10% per explicar (la suma dels percentatges només arriba al 90%), aquesta fórmula que normalment s'expressa en tres terços, s'ha convertit en un lloc comú de la bona gestió cultural a l'Estat espanyol. No obstant això, no deixa de ser un desig molt poc realista, com mostra el fet que cap equipament no es puga ni tan sols acostar a aquestes ràtios de generació de recursos propis (Rubio & Rius, 2012). De fet, es tracta de percentatges que només obtenen institucions culturals històriques, de renom mundial en països de llarga tradició de mecenatge empresarial i també individual i situats en ciutats globals que concentren grans fluxos de població altament educada i de turisme cultural, com és el cas de la Royal Opera House de Londres (Rius-Ulldemolins & Rubio, 2013; Rubio, Rius, & Martínez, 2014). Alhora els indicadors establerts en els pressupostos del 2014 no incloïen ni objectius de públic, ni d'autofinançament, en realitat, ni té un pla de gestió, ni indicadors d'avaluació ni incentius per a complir-lo (Cf. GENERALITAT VALENCIANA, 2015c). Per tots aquests elements podem dir que actualment el Palau de les Arts es troba sense una definició de la seua missió en termes de valor públic, sense un veritable programa de gestió ni un escenari creïble que li atorgue una sostenibilitat ni a curt ni a mitjà termini.

CONCLUSIONS

Els equipaments culturals en general i els teatres d'òpera en particular constitueixen un terreny d'estudi relativament inexplorat per part de les ciències socials, malgrat que en els darrers anys ha anat atraient una atenció més gran de la comunitat acadèmica i el món de la consultoria (Rius-Ulldemolins & Rubio, 2013). Aquesta atenció és deguda a la major centralitat que ocupen aquestes institucions per a les polítiques culturals i com a instruments de regeneració urbana o *branding* territorial (Evans, 2003; Rius-Ulldemolins & Sánchez, 2015). És precisament aquesta major centralitat dins l'agenda política i econòmica la que dona les claus per a entendre algunes de les principals realitzacions en aquest camp, entenent-les com a elefants blancs culturals (Rius-Ulldemolins, Hernández i Martí, & Torres Pérez, 2015), és a dir, equipaments culturals públics sobredimensionats que generen una despesa més gran que el valor públic que aporten, i que, per tant, són insostenibles econòmicament i políticament a mitjà i llarg termini.

Aquesta tendència ha estat especialment acusada al País Valencià en els darrers vint anys, sobretot al *cap i casal* sota el domini del Partit Popular i el desplegament d'un model de desenvolupament econòmic i de planejament urbà de tipus neoliberal que ha instrumentalitzat la cultura com a forma de potenciació i legitimació d'aquests projectes estratègics com la Ciutat de les Arts i les Ciències, de la qual el Palau de les Arts forma part destacada (Hernández i Martí, 2013; Hernández i Martí, Albert, Gómez Nicolau, & Requena, 2014). És en aquest marc que cal situar el desenvolupament d'una institució de l'alta

⁸ El Pla estratègic 2015-2018 va ser elaborat el 2014 per la direcció econòmica del Palau de les Arts per a respondre al dèficit i el deute creixent de la institució operística. Cal destacar que ni en la fase de diagnòstic ni en la de definició del mateix pla es va comptar amb la resta d'agents del sector musical ni tampoc amb altres agents socials o ciutadans. Així mateix, el fet que haja estat elaborat per la direcció econòmica i no per la direcció artística és un símptoma de la desconexió entre gestió artística i gestió econòmica i operativa, i de la manca d'una visió integral de la gestió. Per altra banda, les mesures que es preveuen són simplement plans d'increment dels ingressos (aconseguir uns ingressos propis del 50% a través, per exemple, de la potenciació del turisme cultural) o mesures d'estalvi (augmentar les coproduccions amb altres institucions operístiques) poc creïbles en un entorn de crisi econòmica i de pressupostos de cultura minvants, sense una modificació dels objectius i en absència d'un compromís i una ferma implicació de la part artística de l'organització que, de fet, és la que genera la despesa. Finalment, l'única mesura que el Pla estratègic preveia en relació a la governança, l'entrada del Ministeri d'Educació i Cultura al Patronat del Palau de les Arts, no ha estat ni presa en consideració a Madrid.

cultura característica del segle XIX, un teatre d'òpera, en ple segle XXI amb una gestió pròpia del segle XX: un finançament públic, però amb una missió al servei de la qualitat artística entesa en termes d'alta cultura (i a major glòria del director artístic), amb una absència de control legitimada per la retòrica neoliberal de l'«agilitat de la gestió privada».

Finalment, en relació a la creació de valor públic, és a dir, el valor que aporta a la ciutadania, entenem que el cost total que suposa, la mala gestió desenvolupada, la manca de compromís de les elits socials i econòmiques, converteixen el Palau de les Arts en una institució cultural sense un valor per als ciutadans del País Valencià, que no és distributiva socialment i culturalment, sinó, al contrari, regressiva, sense una legitimació clara per al seu funcionament com a institució pública. El model de desenvolupament urbà de tipus neoliberal que ha motivat la creació de la institució cultural s'expressa, doncs, amb claredat en un model neoliberal en els seus efectes socials. Alhora, els beneficis intangibles (i ara discutibles) en la imatge de la ciutat de València no compensen des del nostre punt de vista aquests costos reals, concrets i indefugibles per a les maltractades finances públiques valencianes i pels escassos recursos per a la cultura local. Això el converteix, en definitiva, en un elefant blanc cultural, ara mateix desbocat, que ha deixat darrere seu un escenari de devastació de fantasies megalomàniques, descontrol i malbaratament en la gestió i insensibilitat enfront dels objectius de democratització cultural que hauria de presidir tota política i institució cultural pública.

BIBLIOGRAFIA

- AIMEUR, C. (2014). «Plan de emergencia para salvar el Palau de les Arts: Así es la hoja de ruta». *Cultura Plaza*, 06/05/2014.
- AMÓN, R. (2015). «Renacer en el Palau de les Arts». *El País*, 12/10/2015.
- AUGÉ, M. (2003). *El tiempo en ruinas*. Barcelona: Gedisa.
- BAUMOL, W. J. i BOWEN, W. G. (1966). *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: Twentieth Century Fund.
- BELFIORE, E. (2004). «Auditing Culture. The subsidised cultural sector in the New Public Management». *International Journal of Cultural Policy*, 10(2), 183-202.
- BIANCHINI, F. (1993a). «Remaking European Cities: the role of cultural policies». En: F. Bianchini, & M. Parkinson (Eds.), *Cultural Policy and Urban Regeneration: the West European Experience* (pp. 1-19). Manchester: Manchester University Press.
- BIANCHINI, F. (1993b). *Urban Cultural Policy in Britain and Europe: Towards Cultural Planning*. London: Institute for Cultural Policy Studies.
- BOIRA MARQUES, J. V. (2012). *Valencia, la tormenta perfecta*. Barcelona: RBA.
- BOURDIEU, P. (2002). *Las reglas del arte: génesis y estructura del campo literario*. Barcelona: Anagrama.
- CONNOLLY, M. G. (2011). «The 'Liverpool model(s)': cultural planning, Liverpool and Capital of Culture 2008». *International Journal of Cultural Policy*, 19(2), 1-20.
- DUBOIS, V. B., Clément, FRYERMUTH, A. i MATZ, K. (2012). *La politique, l'artiste et le gestionnaire. (Re)configurations locales et (dé)politisation de la culture*. Bellecombe-en-Bauges: Éditions du Coquant.
- EVANS, G. (2003). «Hard-Branding the cultural city-from Prado to Prada». *International Journal of Urban and Regional Research*, 27(2), 417-440.
- EVARD, Y. i COLBERT, F. (2000). «Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?». *International Journal of Arts Management*, 2(2), 4-13.
- FERRERO, S. (2015). «10è aniversari de les Arts i res en valencià». *La veu. Diari digital del País Valencià*, 4/06/2015.
- FLOR, V. (2015). *Societat anònima*. València: Editorial Afers.
- FONTANA, C. (2010). «Quale rilancio della lirica senza legittimazione sociale?». *Economia della cultura*, 20(3), 78-95.
- FUNDACIÓN SGAE (2015). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*. Madrid: SGAE.

- GARCÍA, B. (2008). «Política cultural y regeneración urbana en las ciudades de Europa Occidental: lecciones aprendidas de la experiencia y perspectivas para el futuro». *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 7(1), 111-125.
- GENERALITAT VALENCIANA (2013). *Compte general Generalitat Valenciana 2012 Palau de les Arts Reina Sofía. Fundació de la Comunitat Valenciana. Informe de Auditoria de Cumplimiento de la Legalidad. Ejercicio 2012*. València: Generalitat Valenciana.
- GENERALITAT VALENCIANA (2015a). *Compte general Generalitat Valenciana 2014. Palau de les Arts Reina Sofía. Fundació de la Comunitat Valenciana. Cuentas anuales. Ejercicio 2014*. València: Generalitat Valenciana.
- GENERALITAT VALENCIANA (2015b). *Compte general Generalitat Valenciana 2014. Palau de les Arts Reina Sofía. Fundació de la Comunitat Valenciana. Informe de Auditoria de Cumplimiento. Ejercicio 2014*. València: Generalitat Valenciana.
- GENERALITAT VALENCIANA (2015c). *Compte general Generalitat Valenciana 2014. Palau de les Arts Reina Sofía. Fundació de la Comunitat Valenciana. Informe de la Auditoria Operativa. Ejercicio 2014*. València: Generalitat Valenciana.
- GOMÀ, A. (2004). *Estudi sobre inversió pública i privada en cultura i òpera*. Barcelona: Gran Teatre del Liceu.
- GRAY, C. (2008). «Instrumental policies: causes, consequences, museums and galleries». *Cultural Trends*, 17(4), 209-222.
- HERNÁNDEZ I MARTÍ, G. (2013). «Glolugares: espacios singulares de la glocalización. El caso de Valencia». *Kamchatka: revista de análisis cultural*, 2, 13-36.
- HERNÁNDEZ I MARTÍ, G. i ALBERT RODRIGO, M. (2012). «La dinámica general de la política cultural en el País Valenciano: posiciones, discursos y prácticas de los actores culturales valencianos». *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 11(3), 89-114.
- HERNÁNDEZ I MARTÍ, G., ALBERT, M., GÓMEZ NICOLAU, E. i REQUENA, M. (2014). *La cultura como trinchera. La política cultural en el País Valenciano (1975-2013)*. València: Universitat de València.
- HERNÁNDEZ, G. i TORRES PÉREZ, F. (2013). «El impacto de la Valencia glocalizada en el Centro Histórico popular». En: J. Cucó i Giner (Ed.), *La ciudad pervertida. Una mirada sobre la Valencia global* (pp. 19-40). Barcelona: Antrophos.
- KREBS, S. i POMMEREHNE, W. (1995). «Political-Economic Interactions of German Public Performing Arts Institutions». *Journal of Cultural Economics*, 19, 17-32.
- LANDRY, C. i BIANCHINI, F. (1995). *The creative city*. London: Demos.
- MARTI, J. (2010). «Turismos y museos en la ciudad de Valencia». En: I. Arrieta (Ed.), *Museos y parques naturales: comunidades locales, administraciones públicas y patrimonialización de la cultura y la naturaleza* (pp. 63-90). Bilbao: Universidad del País Vasco.
- MARTORELLA, R. (1982). *The Sociology of Opera*. New York: Bergin Publishers.
- MENGER, P. (2010). *Cultural policies in Europe. From a state to a city-centered perspective on cultural generativity*. Tokyo: National Graduate Institute for Policy Studies.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. (2009). *Presupuestos generales del estado 2009: Ministerio de cultura*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2013). *Presupuestos generales del Estado 2013. Ministerio de Cultura*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda.
- MONFORT, V. (2010). «Valencia turismo cubista». En: J. Sorribes (Ed.), *Valencia, 1957-2007. De la riada a la Copa de América* (pp. 101-154). València: Publicacions de la Universitat de València.
- NAREDO, J. M. i MONTIEL, A. (2011). *El modelo inmobiliario español y su culminación en el caso valenciano*. Barcelona: Icaria.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. (2005). *Un nou paradigma de la política cultural. Estudi sociològic del cas Barcelona*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona - École des Hautes Études en Sciences Sociales.

- RIUS-ULLDEMOLINS, J. (2006). «El MACBA i el CCCB. De la regeneració cultural a la governança cultural». *Digithum*, 8, 10-17.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. (2013). «¿Es posible gobernar los teatros de ópera? Análisis del caso del Gran Teatro del Liceu de Barcelona». *Revista Española de Ciencia Política*, 33(81), 104.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. (2014a). «La gobernanza y la gestión de las instituciones culturales nacionales: de la oposición entre arte y economía a la articulación entre política cultural y management». *Revista Papers*, 99(1), 73-95.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. (2014b). «Modelos de política cultural y modelos de equipamientos culturales: de los modelos nacionales a los modelos locales. Análisis del caso de Barcelona». *Política y Sociedad*, 51(2), 399-422.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J., HERNÁNDEZ I MARTÍ, G. i TORRES PÉREZ, F. (2015). «Urban development and cultural policy «white elephants»: Barcelona and Valencia». *European Planning Studies*, , 1-21.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. i RUBIO, A. (2013). «The governance of national cultural organisations: comparative study of performance contracts with the main cultural organisations in England, France and Catalonia». *International Journal of Cultural Policy*, 19(2), 249-269.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. i SÁNCHEZ, M. V. (2015). «Modelo Barcelona y política cultural: usos y abusos de la cultura por parte de un modelo emprendedor de desarrollo local». *EURE*, 41(122), 101-123.
- RUBIO AROSTEGUI, J. A. (2003). *La política cultural del Estado en los gobiernos socialistas: 1982-1996*. Gijón: Trea.
- RUBIO, A. i RIUS, J. (2012). «La modernización de la gestión pública de la cultura. Análisis comparado del caso de los equipamientos culturales de las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid». *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 8, 79-92.
- RUBIO, A., RIUS, J. i MARTÍNEZ, S. (2014). *El modelo español de financiación de las artes y la cultura en el contexto europeo. Crisis económica, cambio institucional, gobernanza y valor público de la cultura y la política cultural*. Madrid: Fundación Alternativas.
- SANTAMARINA, B. i MONCUSÍ, A. (2013a). «De huertas y barracas a galaxias faraónicas. Percepciones sociales de la mutación de Valencia». *Papers. Revista de Sociologia*, 99(2), 365-391.
- SANTAMARINA, B. i MONCUSÍ, A. (2013b). «Manifiestos y latencias en la Valencia de las guías turísticas». En: J. Cucó i Giner (Ed.), *Metamorfosis urbanas. Ciudades españolas en la dinámica global* (pp. 259-286). Barcelona: Icaria.
- SASSEN, S. (2007). *Una sociología de la globalización*. Buenos Aires: Katz editores.
- SCOTT, A. J. (2001). *The Cultural Economy of Cities*. Londres: Sage.
- SCOTT, A. (2010). «Cultural economy and the creative field of the city». *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 92(2), 115-130.
- Sindicatura de Comptes (2013). *Palau de les Arts Reina Sofia, Fundació de la Comunitat Valenciana. Exercici de 2012*. València: Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana.
- TOWSE, R. (2001). «Quis custodiet? Or Managing the Management. The Case of The Royal Opera House, Covent Garden». *International Journal of Arts Management*, 3(3), 38-50.
- URFALINO, P. (1989). «Les politiques culturelles: mécénat caché et académies invisibles». *L'Anne sociologique*, 3(39), 81-109.
- URFALINO, P. (1990). *Quatre voix pour un opera*. Paris: Éditions Métailié.
- VIÑAS, E. i AIMEUR, C. (2015). «Los patrocinios se desploman en el Palau de les Arts y el IVAM». *Culturplaza*, 23/09/2105.
- ZIMMER, A. i TOEPLER, S. (1999). «The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States». *Journal of Cultural Economics*, 23, 33-49.

