

Sant Cugat del Vallès i la creació d'experiències per als visitants residents i turistes, al voltant dels seus recursos patrimonials culturals. Sant Cugat tot un món.

## TFM FINAL



## Contingut

<b>Presentació del projecte:</b> .....	3
<b>Punts claus:</b> .....	3
<b>A)- Context general del projecte</b> .....	4
1-Finalitat del projecte .....	4
2-El territori de Sant Cugat del Vallès i el seu patrimoni cultural .....	5
3-Sant Cugat i els canvis al seu entorn socio-cultural .....	12
4-Encuadre en el context amb altres polítiques .....	14
5-Origen del Projecte .....	15
6-Organització gestora del projecte .....	17
Conclusions.....	18
<b>B)-Definició del projecte</b> .....	19
7-Destinataris .....	19
8-Objectius i previsió d'avaluació .....	21
9-Recursos patrimonials que configuren el projecte .....	24
10-Línees estratègiques del projecte .....	26
11-Proposta d'accions per cobrir els objectius fixats.....	27
12-Model de gestió del projecte .....	31
13-Planificació i assignació dels processos productius .....	33
14-Estructura dels recursos assignats al projecte .....	40
15-Pla de comunicació i difusió del projecte. ....	45
16-Infraestructura i elements físics necessaris .....	48
17-Aspectes jurídics de l'organització i del seu funcionament .....	49
18-Pressupost. Calendari d'ingressos i despeses.....	50
19-Disseny del programa d'avaluació .....	52
20-Annex: Cronograma d'activitats previstes (en setmanes). ....	55

## **Títol: Sant Cugat tot un món. Sant Cugat del Vallès i la creació d'experiències per als visitants residents i turistes, al voltant dels seus recursos patrimonials culturals.**

### **Presentació del projecte:**

Sant Cugat del Vallès ha estat sempre una ciutat catalana capdavantera tant en quant a desenvolupament econòmic, com cultural o social, gràcies a la seva perspectiva de mirar més enllà de les seves fronteres, innovant i incorporant als seus projectes una òptica plural i multidisciplinal.

Sense aprofundir en les dimensions econòmiques i socials, pel que respecta a l'àmbit cultural, durant els últims anys s'ha fet un esforç important de recuperació, conservació i difusió dels diferents elements patrimonials culturals, la qual cosa ens ajuda no només a seguir les petjades del passat dintre de la població sinó també les seves implicacions en el entorn de Catalunya.

En aquest moment, no obstant, assistim de forma generalitzada a un procés en el que ja no és suficient amb difondre i estendre l'ús cultural dels nostres recursos, sinó que en paraules de Patrick Torrent de l'Agència Catalana de Turisme "*avancem des de l'economia dels serveis a l'economia de les experiències*"<sup>1</sup> i en aquest entorn, com sempre, Sant Cugat vol continuar mantenint el seu lideratge en el desenvolupament de projectes de ciutat innovadors.

### **Punts claus:**

Sant Cugat ofereix una diversificada oferta de recursos culturals patrimonials, tot i que més enllà del seu atractiu principal patrimonial, el Monestir, no es percep pel visitant turista o resident de forma estructurada i consistent.

Una planificació i una política de gestió transversal, difusió i comercialització adequada, posant en valor la riquesa de la ciutat i que afavoreixi una interacció "real" del visitant representa una palanca de desenvolupament econòmic, però també ajuda a la creació d'identitat i de cohesió social entre la població, contribuint a la democratització de la cultura en el sentit d'apropament a la ciutadania i de reforçament de valors de pertinença.

En aquest sentit, aquest projecte desenvolupa una sèrie de propostes de contextualització de la riquesa cultural patrimonial de Sant Cugat, que permetran al resident descodificar el seu entorn, i redescobrir l'experiència de viure a Sant Cugat i al potencial visitant, la identificació de la ciutat com a producte turístic atractiu, identitari, diferent i de qualitat, buscant l'equilibri entre transmissió de valors i continguts culturals i possibilitats mercantilistes.

## A)- Context general del projecte

### *1-Finalitat del projecte*

Sant Cugat del Vallès ha arribat a ésser una de les poblacions avantguardistes de Catalunya pel que fa a la seva oferta cultural, entesa en el sentit més ampli, i no només referint-nos al seu patrimoni cultural material i immaterial, sinó també com a generadora d'una agenda d'esdeveniments culturals diversificada i completa.

Després de l'empenta rebuda als anys vuitanta i de la mà sobre tot d'entitats privades i mixtes, han estat les institucions públiques les que han assumit el seu paper d'aglutinadores i d'impulsors d'una consciència cultural al voltant de l'ampli ventall de recursos culturals de la ciutat i els seus voltants i que ha estat adequadament projectada al exterior donant prestigi al municipi.

Pel que fa, no obstant, als seus recursos patrimonials culturals, tot i que el recinte monumental del Monestir de Sant Cugat és un dels principals atractius de la ciutat, com a recurs i com una de les subseus del Museu de Sant Cugat, la ciutat ofereix a més, un llistat lineal i aïllat d'elements, encara que no posicionats amb elements suficientment diferenciadors i rellevants que l'ajudin a destacar-se com una opció única.

Parlem, doncs més d'un aparador de recursos, que afavoreix la contemplació que no la vivència.

**La missió d'aquest projecte, és, per tant, la creació d'un producte cultural continu i estable, que consideri l'oferta patrimonial de Sant Cugat a la seva globalitat i de forma sostenible, construint una història única al voltant sobre tot dels seus recursos patrimonials i contribuint no només a la seva recuperació, difusió i promoció, sinó especialment a la seva interpretació, reduint la distància entre recurs i visitant i ajudant a establir una vinculació més enllà del pur coneixement.**

Aquesta major implicació **ajudarà a crear identitat amb el municipi entre els residents**, amb els seus efectes sobre l'incremento de participació ciutadana i **la cohesió social**, però també, augmentarà el nivell d'atractiu entre els turistes culturals que ens visitin, **actuant com a reclam per augmentar el número de visitants** i convertint-se en una opció interessant per incloure en els circuits culturals, **reforçant la imatge de Sant Cugat com una de les capitals de la comarca del Vallès i col·laborant gràcies al desenvolupament cultural i social a augmentar la riquesa econòmica de la ciutat.**

En aquest sentit, aquest projecte es revela totalment conseqüent amb el conjunt de l'agenda cultural de Sant Cugat, pensada per a un públic exigent, no només local sinó també de l'entorn metropolità, i amb uns nivells de qualitat que confirmen el protagonisme de la vila en el panorama cultural català.

## 2-El territori de Sant Cugat del Vallès i el seu patrimoni cultural

Sant Cugat del Vallès és, segons dades d'IDESCAT, un municipi de 48,2 km<sup>2</sup> a la comarca del Vallès Occidental amb una població de 82.000 habitants.

Comparativament amb altres poblacions properes com Terrassa o Sabadell, es tracta d'una població relativament **petita** (a Terrassa o Sabadell, capitals de comarca, per exemple hi viuen més de 200.000 hab. a cadascuna) a més de molt **nova** : ha crescut més del 50 % en els últims 10 anys (52.654 al 2000 vs 81.745 al 2010).

En termes culturals és important també conèixer la composició de la seva població, a l'hora d'entendre les necessitats però també el perfil del públic objectiu més proper.

Així doncs, ressaltar el **creixement de la població estrangera** (fora d'Espanya) passant del 8 al 16 % de la població santcugatena en els últims 10 anys i provenen quasi el 50 % d'altres països de la Unió Europea.

D'altra banda, no podem oblidar que en el moment de dissenyar aquest projecte, el nostre municipi no és una excepció a la precària situació econòmica de Catalunya i en general d'una bona part del panorama mundial amb més o menys grau de desenvolupament i amb les particularitats pròpies de cadascun dels territoris.

No obstant això, les particularitats del teixit productiu de Sant Cugat ha permet a l'Ajuntament mantenir un nivell d'ingressos més o menys estable al llarg dels últims anys, el que ha garantit també el nivell d'inversions i despesa en cultura.

Així doncs, segons dades de la mateixa font, les principals variables macroeconòmiques (PIB, renda familiar disponible, IRPF o IBI) es situen per sobre de la mitjana no només respecte la comarca del Vallès, el seu entorn més proper, sinó també de Catalunya. És a dir, parlem d'una població amb un **índex de riquesa i de benestar econòmic** per sobre de la mitjana d'altres poblacions de la comarca properes.

Aquesta "salut financera" ha permès gairebé duplicar els pressupostos en els últims 10 anys (96 M euros 2011, vs 54 m euros 2001) així com les despeses en cultura que han passat de 9,6 m euros al 2001 a 13,8 m euros en el 2011, amb un increment considerable l'últim any del 15%.

Aquestes dades demostren la importància que la cultura té per al desenvolupament de Sant Cugat com a comunitat amb un % sobre el pressupost total del 13 %, per sobre d'altres municipis de Referència<sup>2</sup>

No menys important per entendre el desenvolupament d'aquesta població, és la **voluntat municipal**. En aquest sentit, l'Administració d'aquest municipi sempre ha estat molt avantguardista, no només en l'aspecte cultural però també en altres àrees de gestió, amb una perspectiva molt més estratègica, i sempre voltant a l'eix de la política de l'Estat de Benestar. No en va, Sant Cugat va guanyar el Premi del Sector Públic Europeu 2009 (European Public Sector Award 2009), en la categoria de "lideratge i gestió del canvi" pel projecte del Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica (és un nou model de gestió pressupostària que l'Ajuntament va començar a aplicar en el pressupost municipal per a l'any 2008 i que es basa en l'elaboració d'una sèrie de mapes estratègics que defineixin les prioritats i objectius municipals al llarg d'una legislatura)

Això no obstant, tot i ésser Sant Cugat una de les viles amb uns nivells de consum cultural general més elevats que la mitjana segons dades publicades en el **Pla de Cultura del 2006** que encara és vigent, hi ha una part important de la població que no s'ha incorporat als circuits culturals locals i



que s'han dirigit sobre tot a Barcelona, per la seva proximitat. Malauradament aquests fluxos o mobilitats s'han produït de Sant Cugat a Barcelona i no tant a l'inversa, ja que només un 17% dels visitants culturals de Sant Cugat<sup>3</sup> venen de fora. No és tracta, tanmateix d'un fenomen nou: ja al 1917, la construcció del ferrocarril va afavorir que el dies de festa, la gent marxés a Barcelona a divertir-se segons testimonis de l'època.

La complementarietat cultural entre municipis també és feble, en general no hi ha grans desplaçaments entre els pobles del voltants, més aviat atrets per esdeveniments culturals puntuals que per l'atracció d'un producte cultural consistent. Tot i així, destaca la importància del Museu de Sant Cugat entre els recursos culturals més visitats també entre aquest col·lectiu, el que demostra la força d'aquest element del patrimoni com a impulsor i eix vertebrador de tota l'estructura patrimonial de la ciutat, a la que tornarem més endavant.

Així doncs podríem dir que els elements culturals més visibles intramunicipalment però també de cara a l'exterior són:

- Monestir com a equipament emblemàtic i del que parlarem més endavant amb detall
- El patrimoni immaterial que representa la cultura tradicional i popular, molt present en l'agenda cultural santcugatena i, també impulsada pel nombre elevat d'entitats (més de 140).
- i ja en l'àmbit de representacions musicals i escèniques, el Teatre Auditori, una institució pública que compta també amb un programa de contribucions econòmiques importants a través del mecenatge d'empreses i amb una programació de prop de 50 espectacles l'any i una afluència de més de 50.000 espectadors i amb una oferta variada que inclou dansa, cinema d'autor, recitals, teatre, orquestres... A més de la seva funcionalitat per a la representació és també un espai polivalent per a la realització d'altres activitats relacionades amb el món cultural: exposicions, conferències...amb la consegüent rellevància en termes de notorietat i impacte en la població.

A més d'aquestes icones de la cultura del poble, hi ha **d'altres elements culturals** que completen l'oferta cultural de Sant Cugat disponible, com és la seva tradició en el món de les arts plàstiques amb exposicions a galeries o com a part dels equipaments patrimonials, tant d'artistes locals de renom com d'expositors externs de reconegut prestigi en qualsevol dels camps que comprenen aquest sector cultural.

**Al llarg dels anys** han estat molts els esdeveniments succeïts que han deixat empremta a la ciutat, i que ha marcat en alguns casos el seu traçat actual, especialment pel que fa al seu patrimoni immaterial i històric. En aquest sentit i centrat sobre tot en els últims 150 anys, es disposa d'informació rellevant d'algunes figures destacades de la vida del que va ésser fins als anys 60 un poble rural, a través del testimoni fotogràfic sempre que ha estat possible o basat en la tradició oral, dels descendents d'una població que fins els anys 50 va estar molt arrelada a aquest poble, amb uns nivells de creixement molt moderats. Hi ha disponibles diferents materials recollits per descendents d'un arbre genealògic en algun cas ben remot, i que ens recorda que Sant Cugat ha sigut tradicionalment terra d'artistes: escriptors, escultors, pintors..

Aquest tipus de recreació de l'època des de finals del segle XIX, com la que ens explica Frederic Cabanes, ens ajuda a enllaçar el patrimoni de l'etapa modernista, personalitzant edificis com Cal Gerrer, Cal Quel o Cal Quitèria, encara que també incorpora el saber popular en relació a èpoques més llunyanes i en relació als elements més destacats com és el Monestir i el seu entorn.

Aprofundint sobre el seu **patrimoni històric**, hi ha un variat ventall de recursos patrimonials de les èpoques romàniques i modernistes que considerarem susceptibles d'incloure al projecte i que són:

### **a) Monestir**

Tal i com comentàvem abans, és l'element patrimonial més singular, no només de Sant Cugat sinó un dels més rellevants de Catalunya.

Ja abans d'ésser un Monestir, al mateix emplaçament hi havia als voltants del segle IV una fortalesa romana que protegia el camí de la Via Augusta fins a Barcino.

Tanmateix, no va ésser fins a l'Edat Mitja, quan amb la nova construcció, ja com la veiem ara, que la població no va tenir cert protagonisme. Encara que no està clara la seva construcció, es tracta d'un monument d'arquitectura romànica sent la primera referència al recinte datada a l'any 878.

El Monestir, després d'haver estat rehabilitat, i a més de servir per exposicions d'art i concerts musicals, s'ha convertit amb les seves exposicions permanents i temporals, en la seu més important del Museu de Sant Cugat i amb uns nivells de valoració entre la ciutadania molt elevats.

Aquesta entitat (Museu de Sant Cugat) és la més rellevant de la vida cultural de Sant Cugat i entre els seus objectius destaquen la promoció de la recerca, la conservació i la difusió del patrimoni històric, artístic i cultural del municipi des d'una perspectiva ampla i interdisciplinària, així com la participació en els procediments de gestió urbanística que afecten a elements del patrimoni arquitectònic o arqueològic del municipi.

De la importància d'aquest monument, donen fe les dades de visitants: el 90 % dels visitants del Museu, ho han sigut a través del Monestir, provinent un 23 % d'altres poblacions, un nombre força elevat comparat amb la mitjana de visitants culturals de la població<sup>4</sup>

Seguint les directrius del Pla de Cultura, ja s'està treballant amb nous una sèrie d'activitats més participatives, amb la creació de tallers sobre arquitectura i vida monàstica medieval, així com l'organització de visites teatralitzades i jocs de pistes, de la mà d'una empresa externa anomenada ICONO, que també gestiona altres activitats relacionades amb el patrimoni de la ciutat.

### **b) La Casa Aymat.**

Antiga fàbrica de tapissos, construïda al 1926 per Tomàs Aymat, que fa 50 anys es va convertir en l'Escola Catalana del Tapís de la mà de Miquel Samaranch i contribuint al protagonisme de Catalunya en l'àmbit de la tapisseria contemporània.

Avui dia constitueix una de les subseus del Museu de Sant Cugat, juntament amb el Monestir i amb una mitjana de 2.400 visitants anuals segons dades del 2009. És tracta d'un centre d'exposicions permanents de tapisseria però també temporals d'art contemporani a través dels seus 400 m<sup>2</sup>.

Si considerem el Museu en el seu conjunt, tindrem una idea més acurada de la seva dimensió si prenem nota de les dades del propi Museu de l'any 2008:

- És el 5è Museu més visitat de la Xarxa de Museus Locals de la província de Barcelona (darrere de Capellades, Cercs, Gavà i Sitges)
- Per davant de Terrassa, Sabadell o Rubí: és el més visitat de la comarca
- Del 2006 al 2007 ha tingut un creixement de públic del 25 %

De l'època modernista, a més de diferents construccions singulars com el mercat o un celler, hem de tenir en compte, que per la seva proximitat a Barcelona, Sant Cugat, amb una població de 2000 habitants, es va convertir a començament del segle XX en poble d'estiu per algunes famílies de recursos econòmics de la capital, que van escollir aquest emplaçament per comprar

alguns terrenys i construir algunes de les cases d'estil modernista que encara perduren. L'obertura del primer camp de Golf de Catalunya a Sant Cugat al 1917, va ajudar, així com el Casino de la Rabassada. També, no podem oblidar que el 26 de novembre del mateix any arriba el primer ferrocarril, facilitant també els trasllats a i des de Barcelona.

La majoria d'aquests edificis (especialment les vivendes) són de titularitat privada i estan en ús actualment, no obstant, es possible veure la seva façana exterior, així com la seva ubicació original, on recau, si més no, la seva riquesa patrimonial, havent estat rehabilitats i modernitzats gairebé tots interiorment.

### **c) El celler cooperatiu.**

És un edifici industrial d'estil modernista industrial obra de Cèsar Martinell, a l'any 1921.

Està previst que es rehabiliti i que es converteixi en una altra seu del Museu de Sant Cugat, que acollirà una exposició permanent que explicarà el pas d'una vila agrícola a una ciutat de servei.

### **d) Casa Armet**

És tracta del primer edifici modernista a Sant Cugat que va ser construït al 1898 com a casa d'estiueig, per Ferran Romeu, amb influències de Puig i Cadafalch i el seu Quatre Gats

Al jardí de la mansió hi ha un molí de vent i un dipòsit d'aigua.

### **e) Casa Lluch**

Torre modernista construïda al 1906 com a casa d'estiueig i que juntament amb Casa Armet i el Celler cooperatiu són les obres més importants del modernisme al municipi.

### **f) Mercat de Pere San.**

Construcció modernista de l'any 1911, situada al voltant del Monestir de Sant Cugat.

Tot i que s'han anat fent petites ampliacions i reformes, sempre s'ha mantingut l'estil de l'estructura inicial.

### **g) Cal Gerrer o Terrisseria Arpi**

Definit per l'escriptor Miguel Cabanes com " un trobat miratge de l'antigor", es tracta d'una antiga Terrisseria als baixos i amb vivendes de lloguer d'una de les famílies amb més solera a la vida del poble, els Gerrer. Després de morir sense descendents, una segona línia de la família es va encarregar de la seva rehabilitació i avui dia és una de les cases que voreja la Plaça del Monestir, amb la seva façana totalment característica.

### **h) Cal Quitèria**

Construïda al segle XX per a una de les famílies de renom de Sant Cugat però especialment coneguda perquè el dia de la proclamació de la República al 1934, va ser atacada per guàrdies d'assalt enviats des de Barcelona, pensant-se que era l'Ajuntament. Encara queden els forats de les bales a la seva façana.

### **i) Casa Mònaco**

De l'arquitecte Eduard Maria Balcells a començament de segle XX i amb la possibilitat d'accedir al recinte, ja que està rehabilitada com l'Escola d'art de Sant Cugat

Del romànic destaquen quatre construccions:



### **j) El forn i la capella de Sant Adjutori.**

És una construcció de l'època iberoromana a Collserola al costat de la capella de Sant Adjutori. Aquesta és una construcció romànica del segle X de planta circular que va ésser rehabilitada a l'any 2003.

Ambdós monuments han estat declarats Bé Cultural d'Interès Local, i formen part del Catàleg de Patrimoni arquitectònic de Sant Cugat del Vallès, així com d'altres recursos mencionats en aquest projecte.

### **k) Ermita de Sant Medir**

Es tracta d'un edifici Romànic del segle X dedicat al patró dels pagesos vallesans durant molts anys, abans que aquesta figura fos representada per Sant Isidre. Tot i així, Sant Medir, va continuar sent el patró de Sant Cugat i cada any el 3 de Març es celebra l'Aplec, des de la plaça del Monestir i utilitzant el camí de Sant Cugat a Barcelona, el camí ral.

### **l) Torre negra**

Es tracta d'una construcció militar Romànica del Segle XII, situada al Parc de Collserola i que forma part del Patrimoni Històric Espanyol. La seva conservació és molt bona, de planta quadrangular i tres pisos d'alçada amb una torre adossada, amb el color de la pedra fosc.

També l'art gòtic va deixar alguns vestigis destacats com m) Pont de Can Vernet

Aqüeducte gòtic del segle XIV amb pedra de Campanya per portar aigua des de la Mina dels Monjos a Can Vullpalleres al Monestir.

Va ser declarat Bé Cultural d'Interès Nacional l'any 1979 i restaurat a l'any 1998.

### **m) Altres troballes arqueològiques**

Al llarg dels últims 5 anys s'han dut a terme al municipi més de 50 intervencions arqueològiques, gràcies a inversors privats, i subvencions de l'Ajuntament, que han permet recuperar alguns articles que s'exposen al Museu de Sant Cugat, tals com els trobats a

- Can Fatjó dels Aurons, l'assentament més antic del municipi i que daten des del Neolític a l'edat del bronze.
- Restes d'època romana en llocs com Can Bellet, Ca n'Ametller o també Can Fatjó.
- La descoberta del cementiri dels segles XV-XVI al costat del Monestir.
- Els dipòsits de rajol vidriat a les cases pageses del segle XIX per a la fabricació de vi, donat la tradició viticultora del municipi

A més dels aquí assenyalats, hi ha d'altres recursos, inclosos en el Catàleg de Patrimoni arquitectònic de Sant Cugat del Vallès, menys rellevants, i alguns tenen més a veure amb patrimoni immoble que amb patrimoni cultural.

Des del punt de vista de **patrimoni immaterial**, també hi ha un cicle festiu santcugatenc molt ric al voltant de les activitats de cultura tradicional: Festa major, Sant Medir, de la Tardor, Sant Antoni.... amb llegendes com la del Ball del Vano i el Ram, i que encara continuen presents a les manifestacions actuals i puntuals que es realitzen com l'aplec de Sant Medir que abans mencionàvem

D'altra banda, no podem construir un producte cultural del municipi complet sense incloure el seu **patrimoni natural**, ja que és aquest un element destacat gràcies al Parc de Collserola i al protagonisme de la vila en el recorregut d' El camí dels monjos.

Aquest últim és el camí històric que va de Sant Cugat a Sant Llorenç del Munt, passant per Matadepera, Terrassa i Sant Quirze. Diu la llegenda que aquest camí va sorgir de les imposicions del bisbe als monjos de Sant Llorenç del Munt, quan ells van demanar un altre indret per assentar-se que fos més productiu, i el bisbe els va autoritzar sempre *que "caminant sense travessar cap riu, torrent o riera, s'establissin on millor els anés"*.

Avui dia és un dels últims espais forestals de la Plana del Vallès i encara que molt petita i per tant, molt fràgil, amb una gran riquesa vegetal i animal

En relació al Parc de Collserola, es tracta d'un espai natural al que, els últims anys i donat el creixement del senderisme i el turisme "de muntanya" s'ha treballat especialment per facilitar la seva accessibilitat, a través en el seu traçat de senders i senyalització, així com la seva difusió entre un públic ampli de la població, no només de Sant Cugat sinó també de Barcelona per la seva proximitat. Constitueix un dels grans reclams de la comarca.

Tota aquest ventall d'oportunitats i recursos culturals que ofereix Sant Cugat es presenta al potencial visitant de forma diferenciada a través d'un portal únic que és el de l'**Oficina de Turisme** però amb un sistema d'enllaços d'interès, de forma que cada temàtica i cada web són gestionades i presentades de forma totalment independent. També els materials impresos presenten dissenys d'estils diferents. Així doncs l'estructura i el contingut de cadascun dels accessos a l'entorn cultural per part del resident o del visitant és totalment diferent i no contribueix a crear un posicionament únic.

Actualment a través de l'Oficina de Turisme de Sant Cugat, i gestionat per l'empresa ICONO, s'han dissenyat quatre rutes turístiques per apropar el patrimoni del municipi als turistes, també "locals":

- El campaner, l'església i el claustre
- De nit al monestir
- La llegenda sobre la Torre Negra
- Passejades guiades per Collserola

## **Altres equipaments**

Alguns dels equipaments, que no poden faltar amb un turista com el que definíem abans, són els establiments relacionats amb la restauració. En aquest sentit, Sant Cugat disposa d'una oferta variada de restaurants, tant enfocats a un públic més aviat de negoci, que dóna servei al públic de diari, com un ventall d'equipaments prenent com a base la quantitat de masies de començament del segle passat que van existir en aquest territori, fruit d'una població més aviat vitivinícola fins als anys 50.

Aquesta circumstància ha beneficiat el poble en una doble vessant: D'una banda el retard de l'entrada de la industrialització al poble va garantir la conservació d'alguns edificis que d'altra forma segurament s'haguessin desplaçat per altra tipus de construccions més "modernes" i d'altra per la quantitat de masies del segle XV o XVI conservades, moltes de les quals s'han convertit després en entranyables i reconeguts restaurants com Ca n'Atmetller, Can Borrell o Can Janer, lligats a menjars tan típics de la cuina catalana com els calçots i potenciant la creació d'una marca Sant Cugat per la seva contribució a la recreació de l'ambient d'una època.

Alguns, a més, com Can Janer, amb un protagonisme relatiu en la història de la conservació del patrimoni de la localitat, ja que durant molts anys, van custodiar la talla policromada de l'any 1835 de

Mare de Deu del Bosc trobada als seus terrenys fins que la van cedir per a la seva exposició al Museu del Monestir.

Segons dades del INE, publicades a l'Observatori de Sant Cugat, l'oferta al 2000 (última dada disponible) era de més de 50 establiments censats, tot i que el creixement econòmic dels últims anys i si establim un paral·lelisme amb l'oferta hotelera i els seus creixements superiors als 10 % anual en els últims 4 anys, aventura un número sensiblement superior i suficient per absorbir els turistes que visiten aquesta població. En relació a aquest últim punt, parlem del voltant de 600 places hoteleres de nivell mitjà-mitjà alt per fer front a pernoctacions sobre tot de professionals i molt lligat doncs a l'estructura empresarial de Sant Cugat.

Per últim, encara que no menys important, hem d'entrar en **el seu context geogràfic**, ja que des del punt de vista territorial, Sant Cugat forma part de la Marca Turística Catalunya Central (segons segmentació de la Diputació de Barcelona), on les dues capitals prenen un gran protagonisme dintre de l'oferta turística de la comarca, com son Sabadell o Terrassa. Ambdues per la riquesa del seu patrimoni modernista però també pels seus museus i centres d'interpretació aprofitant la importància industrial de la zona fins el segle XX.

També, pel que fa a les riqueses naturals, destaquen els Parcs Naturals del Montseny, Sant Llorenç del Munt i Montserrat amb rutes molt ben senyalitzades.

Trobem doncs una oferta turística cultural a l'entorn més proper amb uns trets identificatius molt similars als que pot oferir Sant Cugat amb l'oferta actual, però amb una marca i un posicionament molt més arrelat a l'imaginari del potencial visitant.

Respecte al **perfil del visitant actual**, no es disposa de dades més enllà de la recollida puntual d'informació als principals recursos patrimonials i les proporcionades per l'Oficina de Turisme, sobre els 15.000 visitants que actualment fan ús dels seus serveis i que veiem, estan articulats en base a tres grans eixos:

- Venda d'entrades e informació sobre espectacles.
- El Monestir i les visites guiades organitzades són els aspectes més requerits.
- Les rutes en bicicleta i de senderisme a la Serra de Collserola

És tracta d'un visitant de procedència local o de rodalies, que se sent atret per alguns dels seus recursos culturals, però per la naturalesa de les visites podem estimar que es tracta d'un turista més aviat excursionista que només ve a passar el dia, atrets per alguna de les ofertes de restauració que ofereix l'entorn de Sant Cugat i aprofitant doncs per actuar com a "turista cultural" o bé al contrari. Pensem que es tracta d'un visitant que dedica relativament poc temps a la visita de la població i que fa un ús més aviat feble d'altres tipus d'equipaments o infraestructures. També és possible que sigui un turista mono temàtic, és a dir, centrat en un tipus de recurs concret: bé patrimonial material o immaterial (participació en festes puntuals), assistència a espectacles o actuacions concretes... no essent compatibles diferents tipus d'activitats en la mateixa ocasió de "consum cultural".

De nacionalitat més aviat espanyola encara que pels nivells d'immigració a la població destaca també un % de sud-americans.

A certa distància i molt menys important trobaríem els turistes que procedeixen de la resta del Territori Espanyol. Es tracta de visitants que estan fent turisme a la zona i que han considerat Sant Cugat dintre de les seves opcions turístiques culturals.

I per últim, i a conseqüència del teixit empresarial de la ciutat amb la presència d'importants multinacionals, i el percentatge de residents de nacionalitat francesa i anglesa, aquests constitueixen el tercer gran grup de visitants

### **3-Sant Cugat i els canvis al seu entorn socio-cultural**

La comarca del Vallès i en particular Sant Cugat, no és, tanmateix, un territori aïllat, independent dels esdeveniments que s'estan succeint a escala global al panorama socio-cultural. Encara que de turisme cultural ha existit sempre, als últims 30 anys i després de fenòmens com el de “sol i platja” dels 60 o 70, s'han produït **canvis importants en les societats desenvolupades actuals**, amb repercussions clares sobre el concepte de cultura, als que Sant Cugat del Vallès no s'ha pogut mantenir al marge.

Per tant, és important tenir-los en consideració per entendre la necessitat d'adaptar l'oferta existent a les noves necessitats dels consumidors i potencials visitants. Així doncs parlem de:

- Desenvolupament econòmic: Una vegada cobertes les necessitats bàsiques les famílies disposen de major renda disponible. El turisme en general i cultural en particular s'apropen a la consideració de necessitat bàsica. Ja no és suficient amb disposar de bens materials sinó que ara es demanden també experiències.
- Lligat amb l'anterior, la necessitat de sentir-se diferent i únic i per tant la fugida per part d'una part de la població del turisme de masses. Això provoca una demanda cada vegada més segmentada i derivat d'això la necessitat que les entitats culturals dissenyin productes a mida del consumidor. Sense oblidar que el número d'ofertes és cada vegada més important i diversificada com a resultat del augment de la demanda.
- Els nous sistemes industrials i els canvis socials en relació a l'organització del treball (vacances pagades fragmentades o no) permeten disposar de més temps d'oci pel turisme en general i per tant pel cultural de forma específica.
- De l'augment de la població i de l'augment de l'esperança de vida es deriva també augment del número de turistes culturals, així per tant una part de l'eclosió del turisme cultural és natural i proporcional a una major població.
- L'augment del nivell educatiu en general permet a la població, d'una banda ésser conscient de la realitat cultural i demandar-la i d'altra, ésser capaç d'interpretar i valorar aquests valors culturals. Com a conseqüència d'això demanda més cultura però també “més elevada”
- Per fer front a una societat que està esdevenint més pragmàtica i consumista, es realcen els valors més tradicionals, el component emocional del passat o la tornada a les arrels, amb els seus efectes en el consum d'aquest tipus de productes, com a la promoció i conservació. A aquest retorn al passat també ajuda l'envelliment de la piràmide de població.
- A més, el consumidor està més informat i és més exigent, a més de sentir-se més preocupat pel seu entorn, i aquest tipus d'exigència impulsa i provoca canvis en l'oferta cultural per adaptar-se a aquesta nova realitat. Augment del nombre de visitants amb les repercussions en termes econòmics.
- Els avanços tecnològics, en termes de transports, però també en termes de TICS per accedir al coneixement i la contractació, reduint per tant distàncies físiques i reals però també “virtuals” augmentant la informació disponible de destins, de processos i de gestions.

Aquests canvis també han tingut repercussions directa o indirectament pel costat de **l'oferta turística**, provocant un canvi d'orientació que ha ajudat al desenvolupament d'aquest tipus de turisme.

Així doncs assistim a la conscienciació per part de l'Administració pública de la importància de mantenir el nostre patrimoni cultural, i no només conceptualment sinó també en termes econòmics com a factor de desenvolupament i amb la dotació de pressupostos específics. Aquesta

circumstància juntament amb la reinversió dels recursos derivats del augment de la demanda fa que:

- Als municipis, augmentin les activitats de conservació de patrimoni cultural, per tant l'oferta cultural augmenta en número i qualitat.
- La promoció i difusió d'aquest patrimoni i d'altres activitats culturals tant importants pel seu valor intrínsec com pels efectes indirectes i dinamitzadors sobre el patrimoni cultural "principal".
- El patrimoni cultural sigui el protagonista del procés de desenvolupament de determinades regions, constituint una de les fonts d'ingressos i de llocs de treball més importants.

I per suposat, tots aquests canvis abans mencionats, tenen repercussions importants tal com apuntàvem al començament del capítol, en la **percepció del turista cultural local o visitant**, àvid d'experiències úniques i excepcionals.

Com a conseqüència d'aquesta realitat, cada vegada més la frontera entre turisme i cultura està més desdibuixada i per tant ens porta a la necessitat de definir els municipis com a producte turístic de forma integral, incorporant tots els recursos i productes existents a una oferta global d'acord al concepte i l'experiència que la ciutat està transmetent. El concepte de cultura clàssic ha d'incorporar-se a uns itineraris o productes molt més amplis, que combinin ambient, cultura, història ..però també altres elements de cultura popular.

Aquest **nou concepte de ciutat com a oferta cultural no és, tanmateix, nou**, sinó que ja altres ciutats, com Girona, Tarragona o Figueres, per esmentar algunes, han treballat aquesta conjunció entre cultura i experiència per a construir un producte turístic amb marca pròpia.

Abans de les polítiques locals de dinamització turística aplicades, el flux turístic cap a aquestes ciutats estava generat per un o uns pocs recursos culturals, sense que aquests s'integressin en l'oferta global, també perquè des de l'Administració no es tenia consciència de la necessitat d'articular-los en el conjunt del municipi. Així doncs, el turista "no està percebent el municipi com a destinació, perquè des dels seus propis òrgans no existeix una concepció integral del mateix...(…)...conduïx a que el visitant centri tota l'atenció en conèixer únicament el producte o recurs cultural del qual té notícia".<sup>5</sup>

No podem deixar de mencionar que, en tots els casos, a més de les millores en la percepció i imatge de les ciutats, s'han produït altres efectes beneficiosos per al municipi, com son:

- S'ha racionalitzat l'ús d'espais i una millor gestió de fluxos
- Generat una indústria turística complementària
- Hi ha hagut un procés d'endogeneització dels beneficis per part de la població local i per tant ha augmentat la cohesió i vinculació ciutadana a la comunitat

És a dir, més enllà i gràcies, a les polítiques locals de dinamització cultural construïdes per a la creació d'una nova filosofia de ciutat des del punt de vista conceptual, s'ha produït un desenvolupament econòmic de la ciutat, sent el turisme un instrument de creixement.

## 4-Encuadre en el context amb altres polítiques

Des de la creació de la Direcció General del Patrimoni Cultural al 1980, arrel de la promulgació de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya i l'assumpció de competències abans gestionades des del Govern Central, s'han impulsat de forma contundent totes aquelles polítiques de conservació i posada en valor del patrimoni cultural de Catalunya, establint els mecanismes i el marc regulador que havien de garantir les accions encaminades a cobrir aquests objectius.

En aquest sentit i de forma general, les polítiques dissenyades i aplicades a Sant Cugat des del Govern de la Generalitat o a través de l'Ajuntament són fruit i han de correspondre totalment amb els eixos generals bàsics fixats a nivell autonòmic.

A més, de forma local, tot i ser una proposta capdavantera, és necessari integrar-la en les polítiques culturals que defineixen la vida cultural de Sant Cugat del Vallès, per aprofitar els avantatges del treball en equip i les sinergies amb altres accions portades a terme en l'àmbit cultural, i per continuar treballant en benefici d'una imatge única de la vila com fins ara.

En aquest sentit, la filosofia d'aquesta proposta encaixa amb els principis del **Pla d'Alineació i Competitivitat Estratègica (PACTE)** que es va dissenyar a l'any 2007 amb vigència 2008-2011, com una nova eina de gestió municipal amb els objectius d'optimitzar millor els recursos, amb transparència i responsabilitat i amb una orientació clara a la creació de valor (la citàvem abans).

Tot i tractar-se d'un desenvolupament racional i molt quantitatiu de disseny i avaluació de resultats, dintre d'aquest entorn estratègic, es defineixen els paràmetres d'un nou model de gestió municipal, on l'àmbit cultural forma part amb indicadors específics per mesurar les accions portades a terme en recuperació i manteniment de patrimoni, així com en termes de valoració de la gestió de l'Ajuntament en aquest aspecte, i amb la dotació de recursos econòmics per recuperar i tenir cura del patrimoni històric i arquitectònic.

També el programa **d'inversions anuals de l'Ajuntament** preveu partides específiques per aquest concepte dintre dels apartats de "Entorn urbà i ambiental" i "Equipaments" amb objectius sobre tot de manteniment i de creació de nous espais museístics.

A més, donat que un dels objectius d'aquesta proposta és reforçar el paper de Sant Cugat vers els potencials visitants de fora de la ciutat, és fonamental totes les accions que des del Ajuntament i dins les polítiques de "Territori i comunicacions" estan previstes per augmentar la connectivitat del municipi respecte Barcelona i altres municipis de l'entorn proper.

D'altra banda, no podem oblidar que les accions derivades han de ser conseqüents amb d'altres definides al **Pla Cultural del 2006**, encara vigent, de promoció i difusió de la riquesa patrimonial de Sant Cugat, tals com:

- Reforçar el paper del Monestir de Sant Cugat
- Aprovació del Catàleg de béns immobles de Sant Cugat
- Promoure programes a la ciutadania per afavorir el coneixement del patrimoni històric, natural i cultural del municipi i la comarca, incloent cursos o programes específics a determinats targets
- Donar més difusió a tot el material referent al patrimoni cultural, arquitectònic i natural que ja existeix
- Desenvolupar un programa de senyalització i difusió del patrimoni històric.



Però també pel que fa referència a l'organització d'esdeveniments culturals o el recolzament d'aspectes relacionats amb la cultura tradicional i popular, com les accions dirigides a la investigació i recuperació del patrimoni immaterial, ja que formen part de l'intangibles de la ciutat i per tant de la creació de l'imaginari a la ment de la ciutadania i els visitants.

## 5-Origen del Projecte

Tal i com hem fet referència abans, quan es defineix el Pla de Cultura al 2006 amb vocació de ser el document de referència pel desplegament de la ciutat com capdavantera culturalment i punt de referència, s'incorporen alguns fins específics que portaran en el seu desenvolupament a un punt d'inflexió clau en la concepció de l'oferta cultural patrimonial de Sant Cugat.

Així doncs, dins del Pla i a l'àmbit de la cultura, s'inclou l'eix estratègic : “*La presència de la memòria: De Vila agrícola a ciutat de serveis,*” amb els objectius específics de conservar i difondre els recursos patrimonials històrics i de potenciar el coneixement del passat, per a la qual cosa, el Pla preveu potenciar el turisme cultural a través dels patrimonis arquitectònic o gastronòmic i de totes les eines que la ciutat posa a l'abast de la ciutadania.

Però també, es posa de relleu **la incapacitat de projectes anteriors de preservar la memòria històrica tant en el propi municipi creant trets identitaris amb Sant Cugat**, ni generar atractiu suficient per als visitants externs.

És a dir, encara que inconscientment, evidencia la necessitat de vertebrar tota l'oferta patrimonial al voltant d'un concepte més vivencial, amb una identitat pròpia, convertint una enumeració de recursos patrimonials en una història completa i amb una identitat única i diferenciadora d'altres propostes similars al territori.

No podem oblidar, no obstant, que darrera de la voluntat que ha impulsat aquest document, hi ha un **seguit d'experiències d'altres ciutats** que justifiquen emprendre un projecte d'aquestes dimensions, tot i que cada situació és singular i particular. La pròpia evolució del concepte de consum cultural i de les necessitats i percepcions dels ciutadans que abans hem mencionat, dona lloc, especialment a partir dels anys 80-90 a un ventall de projectes al llarg de la geografia espanyola però també a l'esfera internacional per ajudar a configurar una oferta patrimonial i cultural molt més centrada en la demanda, que creu en el creixement a través del coneixement i que aposta per un desenvolupament sostenible.

La Junta d'Andalusia al 1996, va recollir aquestes inquietuds a la Carta de Patrimoni y Desenvolupament elaborada, per a les ciutats andaluses, on ja és considerava una prioritat la:

- organització de les ciutats andaluses com un conjunt i no com una suma d'espais urbans
- millora d'integració de la ciutat en el seu territoris, i
- organització de l'espai interior combinant elements del patrimoni present i passat

Així entre els referents més rellevants per al nostre projecte, volem destacar el cas d'**Àvila** com a representatiu del que ha succeït en moltes altre ciutats històriques, per les seves similituds en quant a configuració de la ciutat, proximitat a un gran nucli turístic, en aquest cas Madrid, i perfil del visitant potencial en el moment d'iniciar les línies d'actuació turística.

En el cas específic d'Àvila, denominada Ciutat Patrimoni de la Humanitat, tot i haver-hi gran nombre de recursos turístics ( 51 edificis monumentals) la imatge de la ciutat ha estat molt lligada a la Muralla i la figura de Santa Teresa, restant desconeguts la majoria de la resta de monuments considerats a més, molts d'ells com patrimoni no visitable. El moviment turístic fins a la dècada dels noranta, havia estat desorganitzat i la gestió turística només de promoció sense que s'activessin polítiques especials fins que es va dissenyar a l'any 2000 el Pla d'Excel·lència

Turística amb l'objectiu general de posicionar Àvila com a "destinació turística competitiva", a través d'una millor gestió i organització dels seus recursos culturals i en definitiva de la definició d'un producte cultural turístic.

En aquest sentit, la finalitat i els objectius d'aquest projecte per a la ciutat de Sant Cugat, van més enllà dels plantejaments, objectius i propostes plantejades al Pla de Cultura esmentat, articulant i vehiculant l'oferta patrimonial cultural existent sota el paraigua de les experiències sensorials i no tant de la cultura del coneixement.

## 6-Organització gestora del projecte

Si en general és l'Ajuntament el responsable de definir i fixar els objectius de política cultural de Sant Cugat, i donat que als darrers anys ha estat el seu paper, més protagonista envers les iniciatives privades tan valuoses fa 30 anys, creiem que perquè la gestió i organització d'una iniciativa com la que proposem sigui la més eficient i dinamitzadora s'ha de dissenyar una entitat única que vetlli pel desenvolupament i pel compliment dels objectius que amb el nou concepte de *Viure el patrimoni cultural de Sant Cugat* ens estem proposant.

Aquesta no és una iniciativa nova a la nostra realitat municipal. La multiplicitat d'agents públics i privats en el teixit cultural ha estat una de les riqueses de la ciutat en tots els àmbits culturals. Això ha suposat d'una banda, l'impuls d'un ventall ampli d'iniciatives, però també la necessitat d'establir uns criteris de convivència entre totes, de forma que totes actuïn per a construir una imatge de Sant Cugat, única, consolidada i empenedora culturalment.

Per donar solucions a aquesta situació a l'any 2003 (Art 62 del Decret Legislatiu 2/2003) es va crear el Consell de Cultura amb la finalitat d'afavorir la cooperació entre els diferents agents culturals i a tal efecte participen tant representats de l'Ajuntament com de diferents entitats culturals de la ciutat. No obstant, les seves activitats en els últims anys han estat més de seguiment que no de proactivitat, segurament pel tipus d'organització que es va definir i el nivell d'autoritat representat.

En aquest cas, doncs, estem parlant més d'un **organisme públic però autònom que tingui capacitat per representar a tots els elements patrimonials culturals**, ja que són aquests la base principal sobre la que s'ha de construir el nou concepte, i que sigui flexible i àgil per generar procediments, adaptar els seus recursos, dissenyar polítiques culturals i processos, així com facilitar les relacions externes i entre les institucions que gestiona.

Estem pensant en una organització "suprapatrimonial", que harmonitzi i treballi per construir la *història del nostre viatge per Sant Cugat*, incloent també entitats fins ara relativament autònomes com la que representa actualment el Museu de Sant Cugat.

També dintre del Pla de Cultura esmentat, es va proposar la creació de l'Institut de Cultura de Sant Cugat dintre de l'eix estratègic per cercar un model de gestió municipal i eficient en matèria cultural i adaptat a la nova realitat cultural. Aquesta proposta, que encara que no s'ha materialitzat, suportada per experiències d'èxit en altres municipis podria ésser una alternativa vàlida per la gestió d'aquest projecte.

## Conclusions

Tal i com hem vist, Sant Cugat disposa d'una oferta turística completa i variada tant en quant a recursos culturals com en quant a equipament complementaris. Dintre d'aquest ampli ventall d'oportunitats, destaquen no obstant, per les seves particularitats, envergadura i notorietat, especialment els recursos patrimonial històrics, tal com el recinte monumental del Monestir de Sant Cugat, com alguns exemples d'arquitectura modernista, fruit del desenvolupament de la ciutat a començament del segle XX com a segona residència de famílies adinerades de Barcelona.

A més d'aquests icones culturals, altres recursos conviuen a Sant Cugat i al seu entorn, configurant un llistat desestructurat i poc conegut d'elements, no només a l'àmbit del patrimoni històric material, sinó també immaterial o natural.

La seva diversitat paisatgística i històrica ha quedat eclipsada per l'oferta cultural de les capitals de la comarca com Terrassa o Sabadell o fins i tot la propera Barcelona.

Això ha estat així, per la gran capacitat d'atraure turistes d'aquestes destinacions degut a l'ampli portfoli de productes que ofereixen però també per la manca d'un producte turístic fort i diferenciat a Sant Cugat, capaç de capitalitzar part del moviment turista de la comarca envers la nostra població, més enllà de reclams puntuals o de la seva oferta de restauració a un target més aviat familiar.

Encara que s'ha treballat amb èxit en polítiques de conservació i difusió del seu patrimoni, no s'han impulsat programes d'interpretació i revaloració del mateix, treballant des d'una perspectiva global en el disseny d'un únic producte al voltant de les experiències culturals viscudes a la població, i no només pel visitant extern sinó també per al "turista local", amb els beneficis sobre la creació d'identitat, de sentiment de pertinença conseqüent i de desenvolupament econòmic, social i cultural.

En tot el procés descrit ha mancat el disseny d'accions d'acord amb l'evolució de les necessitats dels turistes, àvids de vivències més que de coneixements. La incorporació, per tant, d'aquestes noves tendències, són necessàries per el creixement de la població i la seva adaptació al nou entorn territorial, emocional, social i cultural. Aquesta és doncs, la voluntat del projecte definit a continuació.

## B)-Definició del projecte

### 7-Destinataris

Tot i que no es disposa d'informació documentada sobre la segmentació dels visitants actuals del patrimoni cultural de Sant Cugat, tal i com comentava abans, a través de les dades de l'Oficina de Turisme de Sant Cugat podem realitzar una primera estimació sobre el tipus de turista i principals motivacions.

Així doncs, vèiem que el **turista actual** està molt centrat en els aspectes lúdics, el Monestir i el patrimoni natural, i que és proper territorialment a la nostra població. No es tracta de turistes altament culturals sinó que la cultura és complementària però no sempre el més important. Focalitzen el seu interès en un nombre limitat d'identitats patrimonials, amb un component d'aprenentatge però sempre lligat al concepte d'oci. Hem de fer, no obstant, un pas endavant.

Amb la finalitat de reduir les limitacions a causa de la dificultat d'entendre el nostre perfil de visitant, plantejem com a hipòtesi, l'extrapolació de les dades proporcionades per l'estudi de FAMILITUR en relació a les ciutats històriques. Tot i que el seu perfil es va assimilant al del viatger general en quant augmenta el nombre de turistes de la ciutat, per la dimensió de la nostra població encara és una hipòtesi acceptable.

Així amb tota la informació disponible i d'acord amb els objectius del nostre projecte, entenem el nostre target prioritari dintre d'un dels següents dos grans grups, pel que requeriran objectius i tàctiques d'apropament específiques

D'una banda, el **Públic objectiu**, que també segmentarem en:

- La població resident a Sant Cugat i la Regió Metropolitana de Barcelona. Desplaçaments curts però continuats i repetits. El principal objectiu és aconseguir incrementar la freqüència de les seves visites
- Població resident a Catalunya que realitza la visita durant un dia dintre d'un recorregut turístic cultural més ampli que pot incloure Barcelona o no. El principal objectiu envers a aquest target és el d'aconseguir que Sant Cugat aparegui en el ventall d'opcions en el moment de planificar la seva visita a Barcelona o rodalies

En tots dos casos, el **perfil sociodemogràfic** és el d'individus fins als 50 anys, que poden formar part de grups familiars amb nens fins a 15 anys. Per aquest motiu, sobre tot per la població resident o propera, la realització d'activitats orientades al target més júnior afavorirà la captació d'aquest col·lectiu facilitant també la participació de tota la família.

Com el consum cultural produeix un efecte d'addicció, es tracta d'un col·lectiu que té força experiència en la visita de ciutats patrimonials similars i per tant, en aquest sentit, molt més crític i discriminador respecte al que pot tenir capacitat d'atreure'l, tot i que per a ells, la visita és la principal destinació i estan disposats sobre tot en el segon cas a dedicar un temps important a la visita de la ciutat i a aprofitar el desplaçament per veure i gaudir al màxim.

Molt diferents són els que viuen més a prop, que poden dosificar la seva relació amb l'entorn i amb els diferents atractius que ofereix .

Entre les seves **motivacions**, està el descobriment de conjunts atractius, encara que no és necessari que siguin especialment autèntics, però si notoris, reconeguts, cosa que també els fa més tolerants a les possibles saturacions.

El que busca a les seves visites és gaudir d'una estona divertida, d'una experiència d'oci, que trenqui amb la rutina habitual, sense que hagin motivacions acadèmiques darrera, així doncs, tampoc precisen de feixugues i profundes exposicions i més d'impactes visuals, que els permeti després recordar fàcilment la seva visita i demostrar que ells estaven allà.

Molt relacionat amb aquest aspecte, és la trobada d'una experiència agradable i còmoda, per la qual cosa les infraestructures i activitats complementàries són especialment valorades: facilitat d'accés, restauració, aparcament....

I no menys important, **el Públic interessat**:

- Turista de fora de Catalunya que visita Sant Cugat dintre d'un circuit temàtic més ampli, que cerca noves experiències.

Tot i no haver-hi grans diferències amb el públic potencial abans mencionat, hem de destacar que la visita forma part d'una estada vacacional més que no una incursió puntual. Tot i així, encara que podríem pensar que activitats organitzades pels menuts podrien actuar com a palanques d'atractiu, al tractar-se de visites secundàries, el temps és una limitació important. Aquest tipus de turista precisa com l'anterior, que se'ls faciliti tant l'accés com la senyalització, ja que no coneixen la ciutat ni estan familiaritzats amb el seu entorn.

Les **motivacions** també són similars al target anterior en quant a la seva aproximació al patrimoni de les ciutats visitades, però en aquest cas, és més fàcil que, dirigits per la recomanació de guies es centrin únicament en els recursos més rellevants, per la qual cosa és especialment important, encadenar tots els elements per afavorir una visita conjunta.

- Turista espanyol o Estranger i visitant de negocis amb viatges organitzats.

Al tractar-se de grups organitzats, a més rellevància dels elements culturals més obligació dels organitzadors d'ampliar la visita a la ciutat. Com es tracta també de grups dirigits, de nou aspectes visuals i de traçat de la visita seran més impactants.

No havent-hi un perfil sociodemogràfic diferenciador, mentre darrera la visita del turista hi ha una situació vacacional que influeix en la percepció i la relació amb la ciutat, en el segon cas, l'apropament és molt més secundari, i forma part en la major part dels casos d'una activitat d'esbarjo de l'activitat principal.

Tot i que els objectius d'aquests dos col·lectius són semblants als que ens plantejem amb la població resident a Catalunya, és a dir, aconseguir situar Sant Cugat en el mapa per a una població territorialment llunyana, les estratègies emprades per arribar a cobrir-los seran sensiblement diferents, i també els destinataris directes de les nostres accions, a través sobre tot d'intermediaris especialitzats en el últim cas.

Tant en el cas de públic potencial com l'interessat, no obstant, veiem de nou que segons l'estudi FAMILITUR, ni l'ocupació ni el nivell d'ingressos són rellevants a la segmentació, però si la proximitat o no de la destinació respecte al seu lloc d'origen, ja que en general, l'ús de les agències de viatges pel turista espanyol augmenten amb la distància i l'estància.



## 8-Objectius i previsió d'avaluació

Que la missió d'aquest projecte sigui una realitat suposarà l'assoliment d'una sèrie **d'objectius generals**, que representaran el marc general i perfilaran l'estratègia general que hem definit amb el concepte de Finalitat. En aquest sentit no només estem parlant d'objectius de desenvolupament econòmic, sinó també cultural i social de la comunitat i del seu entorn d'influència.

Donades les característiques del projecte, i la seva dimensió social i cultural, s'estima que un horitzó temporal raonable per acomplir aquest ventall d'objectius generals i objectius que detallem a continuació no hauria d'ésser més de 5 anys, amb l'establiment d'uns indicadors que permetin avaluar el grau de compliment amb la possibilitat de revisió i redefinició d'accions després d'aquest període. Aquest espai temporal permetrà també desvincular aquest projecte d'interessos polítics lligats a les legislatures del partit a la capçalera de l'Ajuntament en el moment de la seva aprovació i revisió.

Podem establir **dos grans grups de metes en funció del destinatari**. Així doncs, tot i que es considera una de les seves prioritats la seva capacitat de crear una oferta consistent capaç d'atraure visitants de fora de la ciutat, no podem oblidar-nos de la població resident, que constitueix actualment el principal target consumidor de l'oferta turística de Sant Cugat, amb les possibilitats que l'enriquiment de la seva relació amb els recursos culturals ofereixen en termes de desenvolupament social i cultural.

Centrant-nos per tant, en els objectius generals des del punt de vista del visitant, destaquem:

- **Posicionament.** Consolidar Sant Cugat com una de les capitals culturals del Vallès a través de la creació d'un Producte Turístic Sant Cugat amb identitat pròpia, rellevant i diferenciada.
- **Projecció exterior.** Difondre el patrimoni cultural de Sant Cugat més enllà de l'entorn territorial de la seva població.
- **Riquesa.** Generar desenvolupament econòmic a través d'una indústria turística complementària.
- **Continuïtat.** Desestacionalitzar les visites i distribució temporal més als caps de setmana, fora de l'àmbit com a centre de negocis.

En quant a la població resident, aquest projecte planteja els següents reptes:

- **Identitat.** Sensibilitzar els santcugatencs envers el patrimoni cultural i natural de què disposa Sant Cugat del Vallès.
- **Cohesió.** Aconseguir el compromís i la participació en el projecte de tots els agents implicats, públics i privats, treballant junts en un projecte comú
- **Desenvolupament.** Creixement cultural i social de la població

Tanmateix, tots dos grups, coincideixen en un gran objectiu general que és el de:

- **Valoració.** Millorar la interpretació dels recursos patrimonials que ofereix Sant Cugat

Aquests objectius generals es concreten en una sèrie d'objectius operatius mesurables **respecte al 2011**, la consecució dels quals garantirà l'assoliment dels objectius generals abans mencionats.

La definició i disseny dels sistemes de seguiment de cadascun d'ells constituirà un veritable **sistema d'avaluació del projecte**, del qual, més endavant, detallarem aspectes més pràctics en quant al l'organització i seguiment d'aquests indicadors, que ens permetin assegurar el compliment dels objectius fixats i emprendre mesures correctores quan hi hagi desviacions importants.

### **Econòmics:**

Es tracta d'indicadors clarament mesurables en termes quantitius, facilitats majoritàriament per les Oficines de gestió municipal de Sant Cugat, a través dels Registres d'obertura de noves empreses directament vinculades al sector cultural, o complementàries com restauració i Hosteleria.

- Augment d'establiments relacionats amb els serveis turístics: restauració, venda d'articles turístics... un 10 % més que els establiments actuals .
- Incrementar la riquesa derivada d'activitats turístiques un 10 % respecte a les dades del PIB de l'any de referència.

Però també a través de les dades directament obtingudes des de les organitzacions d'atenció al visitant, tant en l'Oficina de Turisme com els serveis d'acollida logística.

- Incrementar el número de visitants a la ciutat en un 20 % segons el registre de consultes recollides per l'Oficina de Turisme.
- Aconseguir que un mínim de 50 autocars turístics arribin a Sant Cugat durant 1 any.

### **Difusió:**

En aquest apartat hem de distingir aquelles dades que sorgiran del recompte directe de visitants dels centres patrimonials, per dies, hores i períodes diferents, tals com:

- Potenciar i incrementar la participació ciutadana en un 20 % en l'oferta turística de la ciutat a través del registre de visitants als principals recursos patrimonials.
- Aconseguir un repartiment de visites dels elements patrimonials també als períodes vacacionals i caps de setmana, amb el seguiment de visites per dies.

D'aquells obtingudes per declaració del nostre públic objectiu i potencial, i que reflecteixen els efectes de les diferents accions realitzades en termes de coneixement.

- Millorar la promoció i difusió de l'oferta de Sant Cugat mesurada a través d'enquestes de notorietat i coneixement a la ciutat i entorn d'influència. A través del estudi recollit a l'apartat d'Avaluació es recollirà informació de forma semestral sobre el nivell de coneixement dels actius culturals de la ciutat tant entre els residents com entre la població de la seva àrea d'influència. De forma espontània i suggerida constatarem fins a quin punt les accions realitzades ajuden a millorar la coneixença dels diferents recursos.
- Ampliar el número d'elements culturals visitats per "ocasió de consum turístic", és a dir, cada vegada que es fa una acció turística a la població. Aquesta informació es mesurarà també amb els qüestionaris mencionats. La diversificació de l'oferta cultural és un dels objectius fixats, i aconseguir descentralitzar la visita cultura de la ciutat sobre el Monestir i ampliar el número de recursos visitats, a més d'ajudar a gestionar els fluxos de visitants, ajudarà a l'objectiu anterior de coneixement de l'oferta global del municipi.

### ***Millora de l'experiència:***

A més de les variables quantitatives, no podem oblidar-nos com a part important del projecte, la mesura de la qualitat de l'oferta cultural i dels seus efectes sobre la satisfacció, recomanació i divulgació. En aquest sentit és important considerar:

- Augmentar el temps i la durada del recorregut al territori de Sant Cugat en cada ocasió.
- Harmonitzar la imatge de Sant Cugat. Concentrar i reduir les eines de comunicació i difusió dels seus atractius a través d'un únic suport.
- Aconseguir uns nivells de satisfacció i la valoració de les experiències culturals viscudes per sobre de la mitjana.
- Posicionament de l'oferta turística en termes d'imatge i d'identificació de trets característics en relació amb uns valors que s'estableixin com a referència ideal.

El detall dels estudis que ens permetrà disposar d'aquestes dades es presenten de nou, a l'apartat d'avaluació, tot i que a diferència de les dades mencionades anteriorment, s'incorporaran elements lligats als intangibles de la ciutat que ens apropin a l'imaginari que d'ella tenen residents i visitants. També la informació obtinguda a través de la web i dels blogs ens ajudarà a entendre millor quina és la percepció dels visitants i per tant, si s'ajusta al missatge que volien transmetre amb les nostres accions de comunicació i difusió, així com la informació recollida als qüestionaris i els concursos realitzats, sent l'índex de participació una mesura en si mateix del nivell d'implicació de la població en el seu patrimoni.

## 9-Recursos patrimonials que configuren el projecte

Tal i com hem vist al llarg del projecte, l'oferta cultural de Sant Cugat és molt àmplia i diversificada, des dels esdeveniments culturals de gran difusió, la seva riquesa natural, així com les activitats vinculades al patrimoni cultural immaterial i material.

És justament aquest últim àmbit el que respon a la finalitat i als objectius que hem mencionat en els punts anteriors i sobre el que s'articularà en aquest projecte la vivència per al visitant de Sant Cugat.

Així doncs, seran els **recursos patrimonials històrics** entesos com aquells bens d'interès cultural en el seu sentit més ampli, des de l'època arqueològica fins el període modernista. Per la seva rellevància, el Monestir continuarà exercint de centre aglutinador, però altres legats urbans menors contribuiran a donar valor a un concepte atractiu pel seu caràcter únic de tot el conjunt.

En quant a la resta de monuments, de forma específica, es prendrà com a base sobre la que construir l'experiència de la visita el llistat de recursos mencionat al segon apartat o d'altres que pugin aparèixer posteriorment, sempre que siguin compatibles en quant a:

1. **Proximitat a altres recursos** i adaptació al context de l'experiència que volem definir.
2. **Singularitat** i contribució a la identitat històrica, si es tracta d'un recurs històric en si mateix o reforça l'atractiu turístic. Una ciutat històrica no és només una acumulació de monuments
3. **Accessibilitat i Titularitat**: Pública o privada. Hem de tenir en compte que pel que fa sobre tot als monuments modernistes, són gairebé tots de propietat privada, per la qual cosa només es poden visitar externament i això condicionarà també les accions a realitzar sobre aquest recurs.
4. **Llegibilitat** i capacitat d'interpretació. Hem vist que la motivació cultural és moltes vegades només un objectiu secundari, i gaudir de la visita precisa d'entendre allò que es veu.
5. **Diversitat**: Precisament en algunes ocasions, el valor del patrimoni està explícit per la pluralitat funcional i social del seu contingut, com és el cas de la heterogeneïtat dels elements inclosos en quant a espai temporal dintre de la relació d'atractius a considerar, ja que formen part de la història de Sant Cugat i ajuden a entendre el seu recorregut al llarg del temps.

Pel que fa a la seva **funcionalitat turística**, conviuran recursos amb una funcionalitat turística primària com el Museu de Sant Cugat en les seus del Monestir i de la Casa Aymat, o les restes de l'època romana, alguns de secundària com la Casa Mònaco on està instal·lada l'Escola d'Art, però sobre tot destaquen elements amb una funcionalitat turística incidental com el ventall d'edificis civils del període modernista.

Així doncs, aquesta particular combinació d'arquitectures es veu reflectida en la selecció de recursos patrimonials que formen el nucli del projecte i que, lògicament a més del Monestir, inclourem:

- Selecció d'Edificis modernistes:
  - Casa Aymat,
  - Celler Cooperatiu
  - Casa Armet
  - Casa Lluch
  - Mercat de Pere San
  - Cal Gerrer o Terrisseria Arpi
  - Cal Quitèria
  - Casa Mònaco.

- Construccions romàniques:
  - El forn i la capella de Sant Adjutori
  - Ermita de Sant Medir
  - La torre Negra
- Altres elements arqueològics, com Can Fatjó del Arons, Can Bellet, el cementiri i en una època posterior, el Pont de Can Vernet

El detall i particularitats de cada element ja les hem comentat abans a l'apartat territorial.

Tot i que parlem d'equipaments permanents, no podem desestimar aquells aspectes d'oferta periòdica o esporàdica, tals com festivals o exposicions, cimentats sobre aquesta oferta que poden ajudar a recrear aquesta atmosfera des de la seva vessant més lúdica.

A més, no podem oblidar els avantatges i les oportunitats que ofereixen altre tipus de manifestacions culturals puntuals o permanents, tals com espectacles, festes populars, religioses o activitats d'oci a la natura com a palanques per aconseguir la missió esmentada, donada la seva notorietat, posicionament i cobertura entre una part important del nostre públic objectiu. Per les seves característiques constitueixen una eina rellevant de difusió i de suport als nostres objectius, a més dels efectes "adictius", impulsant la visita d'altres museus, per exemple, el fet de visitar exposicions de qualitat gratuïtament, tal com els gestors de La Pedrera a Barcelona han sabut demostrar.

## **10-Línees estratègiques del projecte**

A l'hora de dissenyar les línees estratègiques que ens permetran aconseguir els objectius tan ambiciosos que hem definit en aquest projecte, haurem de tenir en consideració el **concepte de cultura i experiència cultural per al visitant**: una activitat molt centrada en uns quants monuments emblemàtics, donant una imatge incompleta i simplificada lligada a la distància existent entre el visitant i el lloc visitat. El turista, però també el resident, s'apropa a la ciutat de forma més aviat romàntica i poc estructurada.

Així doncs, treballarem **fórmules de planificació i gestió** eficient de forma **integral** (la ciutat en el seu conjunt), **integrada** (tots els recursos considerats) i **integradora** (amb la col·laboració de tots) responnent als següents marcs d'actuació per temàtiques:

### ***Disseny de producte:***

- Dissenyant polítiques locals de dinamització turística, articulant el recursos en el conjunt dels municipi i integrant-los a l'oferta global.
- Treballant per identificar Sant Cugat com a destinació turística global.
- Introduint l'anàlisi de la Demanda en la configuració de l'oferta.
- Racionalitzant l'ús dels espais a través de la gestió racional de fluxos.

### ***Imatge i posicionament:***

- Mantenint l'equilibri entre la imatge projectada i el producte, assegurant no només un alt nivell de satisfacció sinó també de prescripció i recomanació.
- Unificant la imatge i posicionament de Sant Cugat , a través d'operadors i fonts d'informació homogènies.

### ***Desenvolupament econòmic, social i cultural:***

- Integrant la dimensió conservadora del patrimoni en les accions plantejades, des del punt de vista del finançament però també de continuïtat.
- Definint uns límits acceptables de desenvolupament turístic, garantint un model turístic sostenible i minimitzant l'impacte ambiental.
- Considerant els interessos a llarg termini per a la població local, fent-los participar en el procés i en els beneficis generats a través del turisme i de la indústria turística complementària, com eina de desenvolupament.
- Dissenyant programes de capacitat i de formació del resident i visitant forma continuada i en el marc d'una oferta lúdica.



## 11-Proposta d'accions per cobrir els objectius fixats

Per a la consecució dels objectius generals i específics assenyalats, proposem una sèrie de programes i actuacions estructurades en diferents àrees en funció dels resultats esperats. Amb això no volem dir que hagi una relació directa i única entre accions i objectius, ja que els resultats finals dependran de l'acció conjunta de diferents activitats, beneficiant-se mútuament entre elles en l'assoliment de l'objectiu global. Algunes d'aquestes accions estan sobre tot dirigides a la població local, mentre que d'altres tenen un interès de divulgació externa.

En qualsevol cas, fem una primera proposta d'accions que s'acabarà de consensuar després de disposar dels resultats dels estudis plantejats.

Específicament, un dels primers beneficis d'una bona planificació turística es veu reflectia en la seva **difusió, coneixement i participació**, en aquest sentit, plantejarem accions com les definides seguidament:

- Establiment d'un sistema de **reserva anticipada** per visitar els principals centres turístics, tals com el Monestir. Encara que no es tracta d'una acció necessària actualment pel volum de visites, ens ajudarà també a disposar de més informació sobre el perfil del visitant. A més, la reserva anticipada pot ajudar a encadenar visites i donar a conèixer altres monuments menys emblemàtics amb la proposta de visites combinades.
- El disseny de programes de **visites combinades** és també una acció que es pot implementar a través de les Oficines de Turisme o a l'entrada dels recursos amb més flux de visitants com el Monestir o Casa Aymat. S'hauria d'establir un sistema tarifari amb descomptes, també amb les visites guiades organitzades per ICONOS. És important també realitzar programes específics durant el mateix dia o en dies diferents per evitar la "fatiga del patrimoni", si el número de recursos visitats supera determinat llindar, a partir del qual una visita addicional genera insatisfacció, però l'espaiament temporal de les visites amb el mateix ticket evitarà aquesta problemàtica i permetrà assegurar ampliar l'espectre de visites.
- **Creació del Talonari Sant Cugat Experience.** En aquest talonari s'inclouran descomptes per la visita del patrimoni històric de la ciutat, però també per la compra d'entrades a espectacles i per dinars a diferents restaurants de la ciutat, de forma que s'afavoreixi la realització d'activitats multidisciplinars. El principal destinatari d'aquest producte, serà la població resident de Sant Cugat i de les poblacions més properes. Aquesta acció servirà de programa paraigua d'activitats com les indicades a continuació :
  - Per incentivar els recorreguts més enllà de la rutes més ritualistes, establir un **programa de punts** amb un catàleg de regals en funció dels punts acumulats en un període de temps i que es subministraran en diferents monuments de la població
  - Dissenyar programes d'enriquiment cultural i a la vegada afavorir la participació i les visites a través de **qüestionaris-test** que es podran contestar després de visitar determinats recursos culturals i que s'enviaran a través de bústies repartides per tota la ciutat que garanteixen la participació en sortejos d'articles relacionats amb el turisme: samarretes, càmeres de fotos, viseres, Tickets regal de menús.
- Organització d'**accions de book crossing amb pistes** relacionades amb la riquesa patrimonial de la ciutat a través dels mitjans de comunicació massius però també als principals esdeveniments culturals de la ciutat, de forma que ajudi a viure el concepte de cultura de forma global.
- **Programació de pel·lícules** vinculades a les diferents èpoques representades pel patrimoni cultural de Sant Cugat, vinculant cadascuna d'elles a un monument concret a

través de fotografies, imatges i retalls de la història del monument presentades a l'entrada de la sala de projecció sota un programa de comunicació engrescador tal com: "Avui volem conèixer Mercat de Pere San", "Avui volem conèixer Cal Gerret".

- **Senyalització.** Incloure en cadascuna de les façanes dels recursos patrimonials mencionats uns panells amb la petita història del edifici. Es tractarà d'elements molt discrets en quant a mida i a colors, de forma que en el cas d'edificis de titularitat privada, sigui relativament fàcil aconseguir la seva col·laboració. Es podria incentivar la participació dels propietaris civils amb accions promocionals específiques via regal d'entrada a esdeveniments, ajuts a la rehabilitació de façanes o descomptes en els impostos locals.
- Per afavorir la participació i la implicació amb el patrimoni cultural, s'escollirà cada mes un **personatge representatiu** de la història de la ciutat, del qual es parlarà, s'explicarà el seu paper en els esdeveniments de la ciutat i s'incorporarà sempre que sigui possible de testimonis de descendents per apropar el personatge a la població. La difusió i comunicació es farà a través dels mitjans locals i comarcals, així com a través d'informació a les institucions administratives i culturals més importants de la ciutat
- **Obertura dels espais patrimonials públics fora dels horaris habituals** (Monestir, Casa Aymat o Casa Mónaco) per a la representació d'obres de teatre o musicals de petit format. Especialment per amateurs i escoles com a estratègia d'apropament a la riquesa patrimonial del municipi per part d'aquells col·lectius menys propers a la cultura conceptualment.
- Creació d'un **centre d'interpretació i acollida al visitant**, que a més d'informar sobre els punts turístics de la ciutat, faci recomanacions, ofereixi guies d'acompanyament, organitzi activitats i tallers i gestioni les activitats de promoció i difusió que estem plantejant al voltant de l'objectiu principal

Mentre que les anteriors accions fan referència sobre tot al Màrqueting de proximitat, les següents són comuns a tots els targetes, encara que amb especial atenció a aquells que formen part de col·lectius més nombrosos i que formen part de grups organitzats.

- **Creació de "paquets turístics"** visites + dinar amb degustació de productes típics de la zona, especialment per aquells col·lectius forans, en forma d'extensió als viatges empaquetats dels que formen part. Similar al concepte de Campanyes gastronòmiques però per a un públic estranger. Tot i que el targete prioritari d'aquestes accions són professionals i operadors en destinació, també s'oferirà com a excursions específiques als hotels de categoria mitjana, de Barcelona i voltants.
- Un increment de visitants requereix l'organització de **serveis d'acollida** adients, tals com aparcaments exteriors suficients per absorbir no només els vehicles particulars sinó també especials per l'aparcament d'autocars dels circuits organitzats. A més serà necessari establir una xarxa de transport públic urbà que garanteixi una adequada gestió de fluxos i permeti descongestionar el centre històric i els principals punts d'interès.

Hem parlat més aviat de variables quantitatives, avaluades a través de patrons fàcilment mesurables, però un dels objectius principals del nostre projecte a més d'aconseguir incrementar els valors de notorietat i coneixement és el de **millorar la qualitat de les visites** realitzades, incrementant els valors de satisfacció, acomplint i superant les expectatives creades; afavorint per tant, les accions de prescripció i recomanació i ajudant per tant a cobrir l'objectiu de difusió mencionat abans. No podem oblidar el tipus de turista "poc cultural" i la necessitat d'incorporar elements lúdics a la visita. En aquest sentit :

- **Dissenyar programes de visites** tals les que ofereix l'empresa ICONOS però de forma autoadministrada i amb informació documentada per que sigui fàcil seguir la visita. Es

proposa les següents temàtiques, basades en la simplicitat, ja que en general, el nostre públic busca experiències patrimonials senzilles.

- Passejada per Sant Cugat, incidint en l'arquitectura modernista.
  - Visites comentades als Museus de Sant Cugat amb desplaçaments inclosos.
- **Organitzar citytours** amb trens petits que permetin la mobilitat per la ciutat, a partir d'unes rutes definides en funció de temàtiques: Modernista, Visita als museus...

Aconseguir que ens conegui més gent és molt positiu, però ens hem d'assegurar que la **imatge percebuda és aquella que volem transmetre**, ja que, la destinació és escollida moltes vegades segons la imatge que es té d'ella. Per això proposem un programa de comunicació com el definit a continuació:

- Una de les majors limitacions i debilitats de les campanyes de comunicació i difusió, prové de la dissociació de les accions emeses pels diferents punts de contacte del potencial visitant. Amb la finalitat de concentrar i unificar el missatge, **s'harmonitzaran totes les plataformes virtuals** en una única que articuli tota l'oferta i totes les iniciatives, siguin privades o institucionals al voltant del patrimoni històric que hem especificat. A més, s'unificarà la gestió de totes aquestes activitats, de forma que també altres materials i accions en destinació treballin el mateix codi d'imatge i comunicació.
- Disseny d'un **programa de comunicació** específic i diferenciat en funció del públic destinatari, especialment si és local o internacional.
  - A) A nivell local es treballarà eines de proximitat, com la senyalització, les accions específiques sobre suports locals, comarcals i les accions d'animació ja mencionades. El pla de comunicació ha d'incloure una planificació de mitjans locals i comarcals, però sobre tot, per abaratir costos, la generació de notícies per aparèixer en els diferents mitjans.

A més, s'ha d'analitzar la possibilitat de col·laboració d'institucions de poblacions tals com Sabadell o Terrassa, per aprofitar la realització d'accions conjuntes d'animació, aprofitant sinergies i reduint despeses, a més del que ajuda a crear una imatge global
  - B) A nivell internacional a més de les estratègies online, s'activaran programes a l'origen amb els principals majoristes, entitats institucionals dels països prioritaris: França i Anglaterra, amb programes específics, tal i com mencionàvem abans
  - C) Tant en un cas com l'altra el Pla de comunicació incorporarà una única línia de comunicació, consensuada, un pressupost, els objectius que hem mencionat a l'apartat corresponent, així com les eines per avaluar els resultats aconseguits. En quant al material imprès, creiem que els fulletons no són una de les eines més adequades ni en un sentit ni en l'altra, però si materials més visuals, que treballin més les emocions i no tant la informació o els serveis, seguint els principis de Màrqueting AIDA (Atenció, interès, desig i acció)
- **Incorporació de la web de forma activa com un mitjà de comunicació** més, amb funcions tant d'informació, com d'educació i difusió. Per acomplir amb aquesta finalitat, serà necessari treballar:
  - Diferenciació: hi haurà versions en català i castellà amb una configuració més ampla i en altres idiomes més simplificada, orientada sobre tot a informació i gestió de visites.

- Continguts: Informatiu però també amb un component lúdic
  - Disseny: amb capacitat per atraure l'atenció.
  - Activació: amb una estratègia de posicionament SEO que ajudi a la difusió
  - Dinàmica: amb la creació de sistemes (per exemple els concursos) que ajudin a generar tràfic.
  - Interactiva: amb la possibilitat de penjar vídeos, fotos, opinions...que generin debat, interès i que actuïn com a impulsors per a altres visitants.
  - Pràctica: incorporant la gestió de compra d'entrades o reserves de restaurants a la mateixa web
  - Com a mesura de satisfacció: incorporant una enquesta de satisfacció dels principals recursos de la ciutat amb un apartat de millores i suggeriments. Tot i que aquest sistema no podrà substituir un sistema d'avaluació de la satisfacció representatiu, si que donarà algunes pistes sobre accions o canvis d'estratègia immediats a realitzar
- **Creació d'un eslògan o marca** que reflecteixi l'esperit de la ciutat que volem transmetre a nivell cultural. Amb la col·laboració d'una agència de publicitat i de la participació ciutadana s'obrirà un període de recollida de propostes i de votació de les que més agradin a través de la web.
  - **Creació d'un perfil** a les principals xarxes socials, basat a la marca definida a l'apartat anterior amb continguts relacionats amb el món patrimonial i històric però també com a vehicle articulador de l'oferta promocional tals com concursos o activitat de book crossing però també de difusió dels programes definits anteriorment

De forma indirecta els objectius de millora i posicionament redundaran també en objectius relacionats amb el **creixement de la població des del punt de vista econòmic**, encara que també **social i culturalment**, tot i que també es proposen algunes accions específiques en aquest aspecte, tals com:

- **Creació d'una plataforma d'atenció i dinamització dels professionals** del sector turístic per afavorir l'intercanvi d'experiències, augmentar la implicació i el compromís i crear per tant, cohesió al sector.
- Tenint en compte que podem definir estància com la suma de pràctiques turístiques, ja que el visitant motivat per la cultura, no només mira sinó també realitza compres o assisteix a esdeveniments, s'ha de cuidar la **configuració territorial i de negoci, dels espais propers** als principals espais monumentals, que seran els que marcaran la durada de la visita però també incidiran de forma important en la valoració de l'experiència global.
- No podem oblidar que l'oferta patrimonial forma part d'una oferta cultural oferta per Sant Cugat molt més amplia, amb les oportunitats en termes d'educació al visitant. Comentàvem abans la categorització de la cultura com a ben addictiu i per tant, els beneficis derivats sobre el patrimoni històric quan s'ofereixen al municipi esdeveniments culturals de qualitat de forma gratuïta en altre tipus de formats. Així doncs, s'ha d'aprofitar les **sinergies derivades de la programació cultural al territori local com a palanques per al patrimoni històric**.

## 12-Model de gestió del projecte

Tal i com comentàvem abans, la gestió d'un programa com el definit per aconseguir els objectius desitjats requereix la gestió professional d'un **organisme únic i autònom** de caràcter Públic, impulsat per l'Ajuntament de Sant Cugat. La encara prevista creació de l'Institut de Cultura de Sant Cugat, al Pla de Cultura de l'any 2006, és presenta com l'alternativa òptima en quant a concepte, responsabilitats i model de gestió.

Sent aquesta alternativa com la més viable, aquesta institució no serà exclusiva per tant, per l'àmbit patrimonial, la qual cosa representa un avantatge, ja que podrà aprofitar-se de les sinergies de considerar el món cultural com un tot. Sí, no obstant, treballarà en aquests temes a través d'un Departament organitzat específicament per aquesta finalitat.

Pel seu caràcter autònom i per la necessitat de professionalitzar la gestió, serà necessari que els seus càrrecs de responsabilitat, que configuren el Comitè Executiu, **siguin seleccionats entre professionals del sector de l'esfera privada i pública**, preferiblement que hagin treballat en projectes similars.

Per a la seva constitució per tant, es crearà un **Comitè de Creació** amb persones rellevants en el món cultural de la ciutat, tant de l'Ajuntament, del departament de Cultura i del Museu de Sant Cugat, com de les principals empreses i professionals de la cultura, i de la Hosteleria i restauració, per posar en marxa aquesta nova organització. Aquest Comitè format per 10 persones dels àmbits mencionats, seran seleccionades per l'Ajuntament entre personatges rellevants de la vida de Sant Cugat, també del sector públic per garantir l'interès públic del projecte. La durada d'aquest Comitè de Creació no serà superior a 6 mesos, al llarg dels quals s'haurà constituït la principal estructura organitzativa del nou organisme.

Una gestió independent i equànime, no significa aïllada del teixit cultural i social de la ciutat. S'establirà no obstant, un programa regular de col·laboracions amb altres institucions de Sant Cugat, afavorint també el treball en equip en aquelles àrees, on es precisi la intervenció d'altres però sempre des de la perspectiva del consens.

En quant als principis generals que regiran el model de gestió de la institució seran la **flexibilitat i dinamisme** per adaptar-se a la demanda i a l'entorn variable, **proximitat**, interactuant amb l'entorn i la realitat social amb la que conviu, **innovació**, per treballar amb eficàcia i eficiència i dissenyar un producte engrescador, **de qualitat**, ja que no totes les propostes seran igualment vàlides, **lideratge**, no només executor, sinó també motor, i **accessibilitat i intergeneracional**, de tots i per a tots, afavorint l'enriquiment a través de la relació entre col·lectius.

Les **principals responsabilitats** d'aquesta institució serà la de definir els objectius i de planificació, tal com definir el programa d'activitats, provisió de recursos humans, econòmics i infraestructurals, establir calendaris i els sistemes d'avaluació i seguiment, així com l'organització de la forma més adequada possible els recursos disponibles, coordinant continguts, línees de treball i propostes, i externalitzant sempre que l'especialització de les tasques ho requereixi a través de la convocatòria de concurs públic.

En aquest sentit, està previst que les següents accions siguin portades a terme per empreses externes:

- Realització del Estudi de Base a una empresa d'Investigació de Mercats especialitzada.
- Disseny específic de missatges, eslògan i campanya de comunicació, així com la planificació de mitjans òptima.
- Contractació d'un Community Manager, per a la gestió dels punts de contacte a través d'Internet
- Gestió del Centre d'interpretació i de l'Oficina de Turisme. Aquesta última gestionada ja actualment a través de l'empresa externa ICONOS.

No es tracta no obstant, d'un llistat tancat, sinó que podrà ser modificat en funció de les necessitats i dels pressupostos disponibles en cada moment.

La contractació d'una u altra empresa serà pel sistema de concurs públic amb els requisits estàndards definits per aquests sistemes de contractació, però amb especial atenció en l'experiència prèvia en programes similars i capacitat d'innovació.



## 13-Planificació i assignació dels processos productius

Per a una millor planificació i organització de les diferents tasques compreses en les accions definides i necessàries per a cobrir els objectius previstos, les hem estructurat en diferents àrees per temàtiques i tenint en compte l'equip de treball, la temporització i les sinergies amb altres tasques relacionades.

Així doncs, avançarem des d'aquelles propostes més inicials i relacionades amb la definició del producte, més bàsica, amb una col·laboració més estreta amb les institucions locals per a la construcció del concepte inicial, d'aquelles complementàries i de divulgació tant interna com externament en una etapa més avançada del programa.

Proposem per a una millor interpretació i dimensió de l'envergadura de les diferents accions un primer llistat a cadascun dels apartats, complementat amb el cronograma al final del projecte com annex, on apareixen reflectides totes les produccions i la seva relativització en el temps, així com la institució, organisme o departament responsable de la seva execució, pendent d'una assignació específica de personal en el moment en que es constitueixin totes les estructures. Hem donat prioritat a l'execució assumint en tots els casos una responsabilitat de control i seguiment per personal dintre de l'organització que vetlli pel compliment dels compromisos i prengui les mesures convenients per corregir les desviacions. Així mateix, s'ha considerat una planificació fins a la posada en marxa del projecte, establint-se els temps per a la fase de seguiment i manteniment posterior, en el moment d'avançar amb la implementació.

A efectes d'interpretació hem utilitzat diferents colors en funció del departament (una descripció més detallada de l'organigrama i de les funcions es recollirà a l'apartat corresponent), així com l'ús del color vermell per indicar a la relació de les activitats, quant es tracta del encapçalament del tema. En tots els casos es tracta d'un timing aproximat calculat **en setmanes**, assumint que el Programa es posaria en marxa el 1 de Gener del 2013, per la qual cosa i assumint períodes vacacionals, és important tenir en consideració que la posada en marxa del projecte no hauria d'anar més enllà de Juny de 2012, just després del període de 6 mesos durant els quals el Comitè de Creació establirà les bases de la nova organització.

Pel que fa ja al detall i amb relació a les tasques relacionades amb el **disseny del producte** es realitzaran diferents actuacions sobre els recursos patrimonials i sobre altres activitats que complementaran el programa bàsic, tals com:

1. Definició de **compromís/acord multilateral** entre Ajuntament/Regidoria cultura/elaboració d'un guió d'explicació als diferents col·laboradors públics i privats patrimonials. Donat que algunes de les accions inclouen senyalització i possibles petites rehabilitacions d'edificis privats, és necessari establir les contraprestacions que rebrien per la seva col·laboració (menys impostos, ajudes directes, incentivació a la participació de la vida cultural de la ciutat, reconeixent públic a través d'altres programes previstos...)
2. Contacte i **discussió del programa marc** amb els propietaris dels recursos patrimonials (públics i privats). Verificació estat de conservació i accessibilitat.
3. Elaboració **d'informe de viabilitat** de cadascun dels recursos proposats i visitats, incloent descripció conceptual, principals característiques, anàlisi DAFO. Aquest material serà la base del material promocional i de comunicació, així com un ajut a la negociació dels productes comercials següents.
4. Definició dels **Packs de visites**: combinació d'elements patrimonials + oferta restauració òptima en forma de menú/preu.
  - Establiment de l'interval de preus acceptable

5. Disseny del concepte **Talonari Sant Cugat:**

- Primera proposta de grafisme amb un número determinat de participats.
- Validació del nom Talonari Sant Cugat a través de l'empresa de col·laboració externa de comunicació.
- Demanar primera estimació de cost d'edició dels Talonaris (1000 / 5000)
- Definir possible catàleg de regals i la combinació de punts necessària per a aconseguir-los
- Realitzar una primera estimació dels regals que s'arribaran a bescanviar
- Demanar pressupost a 2-3 empreses de regals promocionals per a les quantitats estimades (aquests contactes també serviran per a la fase del sorteig dels qüestionaris tests definida posteriorment)
- Preparació del pressupost final de l'iniciativa, així com el nivell de col·laboració desitjada pels diferents participants en el projecte

6. **Prospecció comercial** entre diferents establiments de restauració de la zona per a la creació dels pack turístics mencionats i Talonari Sant Cugat.

- Avaluar nivell d'interès i participació econòmica.
- Discussió amb els responsables de l'Auditori de Sant Cugat com a principal contribuent d'activitats lúdiques en el Talonari

7. Preparació del **llistat definitiu** de participants per a cadascuna de les iniciatives definides anteriorment, així com els productes comercials Packs de visites i Talonari Sant Cugat.

- Signatura de contractes
- Preparació dels materials necessaris abans de la seva divulgació i comunicació a través d'una empresa externa.
- Disponibilitat dels materials i distribució en els punts seleccionats

8. Disseny de **rutes de forma autoadministrada**.

- Selecció dels punts d'interès
- Preparació dels materials de suport per als visitants a partir de l'inventari documentat realitzat
- Realització de material en quantitats suficients per a la seva difusió
- Assegurar la distribució dels materials als punts seleccionats

Una vegada fet l'inventari i definit l'abast de les diferents actuacions en els programes de fidelització definits, i abans d'avançar en altres accions complementàries, serà prioritari assegurar l'**accessibilitat** dels diferents punts d'interès, així com assegurar una **infraestructura bàsica** per al funcionament d'aquestes i de les conseqüents accions de difusió i comunicació. Així doncs, serà precís treballar els següents aspectes:

1. Disseny de **plaques identificatives** per als diferents recursos patrimonials:

- Contingut/ disseny exterior/mida/proposta de col·locació
- Estimació pressupostària per a la preparació i instal·lació de les mateixes.
- Contractació i instal·lació a les façanes.

## 2. Organitzar el **projecte d'interpretació i acollida al visitant**

- Objectius del centre/Funcions principals/recursos necessaris/proposta d'activitats a realitzar/disseny de tallers/estudi d'ubicació a les actuals instal·lacions del Museu de Sant Cugat al Monestir de Sant Cugat.
- Reunions amb ICONOS per a la gestió de l'espai
- Pressupost d'adequació dels espais /personal/recursos necessaris
- Subcontractació de les obres (si fos necessari)
- Posada en marxa del centre d'interpretació

## 3. Programa de **programació per a l'obertura d'alguns recursos patrimonials** fora dels horaris

- Espais / millors propostes culturals/públic destinatari/temporització
- Realització d'entrevistes a una selecció d' escoles i grups amateurs per avaluar les seves necessitats, preferències, possibilitat de complementar els seus programes educatius.
- Del resultat de les entrevistes i la fase exploratòria es prepararà la proposta definitiva i s'iniciaran els contactes als els diferents grups d'interès
- Data prevista d'inici de les activitats

## 4. Estudi de **creació d'aparcaments per a autocars i vehicles privats** aprofitant l'espai de la nova estació de Renfe a prop de la Ronda de Sant Cugat. Es tracta d'una àrea propera al centre històric de Sant Cugat i podria servir de punt de partida per al sistema de Citytour per a targets específics amb mobilitat reduïda o amb interès en fer una visita diferent a la ciutat.

- Creació d'un centre d'acollida secundari en l'espai que permeti una primera toma de contacte. Pressupost i calendari (Caps de setmana en horari 10 a 20 hores ininterrompudes) amb un punt interactiu per atendre en altres moments.
- Presentació i discussió de la proposta a l'Ajuntament
- Signatura i establiment dels permisos per part de l'Ajuntament
- Realització de les obres de habilitació necessàries
- Contractació d'un vehicle de petit format per la creació del servei CityTour. Recerca d'empreses que ofereixin aquests serveis en règim de lloguer o compra. Avaluació d'alternatives.
- Disseny de l'itinerari (o diferents itineraris) del CityTour, així com adequació als horaris del Centre d'acollida.
- Obertura al públic

A més de les accions de difusió i comunicació derivades del programes de fidelització, s'establiran altres **accions específiques i dinamitzadores del concepte** amb la següent planificació de tasques:

### 1. Disseny del joc de **book crossing**.

- Llistat de llibres relacionats amb la riquesa patrimonial de Sant Cugat
- Ubicacions ideals. Nombre de llibres en actiu
- Compra de Llibres/acords amb empreses/altres institucions

- Definició de pistes i programació de la seva difusió a través de la infraestructura patrimonial.
  - Avaluar possibles incursions en mitjans de comunicació massius juntament amb altres accions de comunicació
  - Inici de les activitats
2. **Recerca de pel·lícules** vinculades a les diferents èpoques representades pel patrimoni cultural de Sant Cugat,
- Acord amb les distribuïdores/contactes amb la Generalitat/Suport de programes de cultura i de participació en circuits col·lectius de la Comarca o de la Diputació.
  - Identificació de recursos patrimonials i pel·lícules i creació d'eslògans incitadors.
  - Signatura de contractes per a la cessió del material
  - Acord de col·laboració amb l'escola de dibuix i pintura de Sant Cugat per a la creació de la cartelleria i els programes de mà.
  - Conveni amb l'Auditori/Cinema de Sant Cugat per l'ús de sales de projecció
  - Impressió del material: Pressupost i tirada
  - Assegurar la distribució en els principals punts de difusió de forma permanent per als programes de mà i quinze dies abans de la projecció de la pel·lícula pels cartells.
3. Elaboració d'una **llista de personatges rellevants** a la vida de Sant Cugat, a través de material d'arxiu a l'Ajuntament.
- Elaboració de biografies i dades d'interès
  - Avalució de la possibilitat d'incorporar testimonis de descendents vius
  - Programació anual de difusió. Canals prioritaris de difusió/Programació de mitjans: Web/Mitjans impresos de l'ajuntament.
  - Preparació dels materials utilitzats per a la transmissió de la informació.
  - Inici de les activitats
4. Creació de **qüestionaris-test**.
- Elaboració de temes d'interès a través del material publicat als diferents mitjans i empleat a la difusió de les diferents accions de comunicació.
  - Recerca de proveïdor per a la creació de bústies per a col·locar en diferents indrets de la ciutat. Possibilitat d'utilitzar material disponible en la Central de distribució de Correus propera sense cost
  - Preparació física dels qüestionaris i impressió
  - Definició dels punts de localització i sistema de recollida dels qüestionaris,
  - ... així com sistema per a l'entrega (després de visitar o assistir a determinats espectacles). Definir criteris per participar en el sistema de distribució
  - Establir les bases del concurs i proposta de regals, incloent tickets menú i descompte a diferents establiments de restauració de Sant Cugat.
  - Revisió dels possibles regals escollits després de contactar amb l'empresa de regals promocionals per al Talonari Sant Cugat i estimar quantitats necessàries. Avaluar la possibilitat d'aconseguir millors preus si es fa una comanda única.
  - Compra de regals
  - Distribució dels qüestionaris als punts d'entrega

Sense oblidar que l'èxit d'un producte depèn no només del concepte i la seva implementació, sinó també de la programació d'un **Pla de comunicació, difusió i comercialització adequat**, que contempli un destinatari múltiple i l'adequació al producte. Tot i que ja s'han mencionat alguns temes quan es parlava de les activitats particulars és important contemplar un programa marc que englobi totes les iniciatives particulars assegurant un missatge únic i una única línia de comunicació.

1. Després de definir el **producte "paquet turístic"/Talonari Sant Cugat Experience**, serà necessari **comunicar-lo**, també el concepte global de Sant Cugat Experience, per això serà precís:
  - Crear una presentació de producte interessant
  - Contactar a majoristes i agències de viatges i hotels
  - Contactar con entitats institucionals dels països prioritaris: França i Anglaterra,
  - Contactar amb oficines de turisme de rodalies/Diputació i Barcelona per aprofitar els seus suports pel disseny d'estratègies conjuntes.
  - Establir relacions amb els ajuntaments propers pel disseny d'accions de comunicació conjuntes
2. Dissenyar un **sistema tarifari combinat** entre recursos més potents i d'altres menys coneguts.
  - Seleccionar i agrupar els recursos patrimonials per a dissenyar els preus, tenint present la possibilitat de combinar dies diferents
  - Creació de sistema de preus combinat
  - Establir plataformes de comunicació del sistema tarifari als principals recursos participants (els de més fluxe) amb formació específica per que als centres es faci recomanació proactiva.
  - Creació de bitllets especials per aquestes situacions
  - Incorporar a la comunicació realitzada a institucions de rodalies i Barcelona
3. Disseny d'una **única plataforma virtual cultural**
  - Recerca de totes les plataformes culturals de Sant Cugat i contacte amb els gestors
  - Definició d'acords de col·laboració per unificar criteris i creació d'una única plataforma amb links unificats
  - Treballar en missatge/imatge a transmetre
  - Treballar un disseny únic/implementació 3.0 amb un sistema de reserva anticipada
  - Dissenyar continguts (concursos/blogs/comentaris i recomanacions/ informació/ enquestes de satisfacció...)
  - Incloure informació multilingüe per a públics estrangers.
  - Llançament i comunicació als mitjans

4. Disseny d'un **programa de comunicació** específic i diferenciat en funció del públic destinatari, especialment si és local o internacional, i que sigui consistent amb la imatge que es vol transmetre.
  - Disseny d'un logo i d'un eslògan adient al nou producte que pot complementar-se amb accions a la web
  - Avaluar possibilitats amb suports locals i comarcals. Sistema de preus/possibilitat de contractacions conjuntes
  - Treballar brainstormings dirigits professionalment per a la generació de notícies amb notorietat per ser captades pels mitjans
  - Decidir suports utilitzats per a la comunicació
  - D'acord amb la informació rellevant, realitzar un Pla de mitjans adequat al target i als objectius i amb un pressupost determinat.
  - Incloure com a eina de difusió activa la creació i gestió d'un perfil a les principals xarxes socials

I per últim, però no menys important, no podem oblidar que com a projecte no es tracta d'un programa aïllat, sinó que forma part de la realitat social i econòmica de la ciutat, per la qual cosa serà necessari establir els sistemes de relació, interacció i intercanvi amb els **diferents col·lectius**, així com els **sistemes d'avaluació globals** i específics necessaris per mesurar l'assoliment dels objectius i l'adequació als interessos globals de la comunitat.

1. Creació d'una **plataforma d'atenció i dinamització dels professionals** del sector turístic per afavorir l'intercanvi d'experiències
  - Definició d'objectius, contingut i programa d'actuacions. Missió de l'organització i estatuts.
  - Invitació als principals representants a la participació.
  - Inici de les reunions i programació de funcionament posterior
2. **Revisió dels espais adients** a l'espai cultural de forma regular
  - Avaluació de tipus de negoci. Estudi d'impacte visual
  - Propostes de millora per a la creació de millors experiències, si fos necessari
  - Detectar necessitats no cobertes i trobar maneres d'incentivar el desenvolupament d'activitats complementàries.
  - Dissenyar un pla de seguiment i executiu
3. **Treballar amb altres gestors culturals** de la ciutat per aprofitar sinergies derivades de la programació
  - Identificació dels gestors rellevants
  - Primer contacte per establir relacions i acords de col·laboració.
  - Definició d'objectius, punts d'interès,
  - Disseny d'un pla d'implementació d'accions conjuntes i possibles comunicacions. El resultat d'aquestes reunions es treballarà amb l'agència de comunicació per l'aprofitament de campanyes conjuntes.

4. Creació d'un **sistema d'avaluació continua** . Disseny d'un programa general que inclogui:
- Definició d'enquestes de satisfacció a la sortida i després de les visites guiades
  - Incorporació d'enquestes de satisfacció a la web
  - Establiment d'un programa organitzat d'estudis de notorietat e imatge de forma periòdica per avaluar tendències i seguiment de les accions realitzades (definició d'objectius, periodicitat, contingut, durada, target, metodologia)
  - Incloure les respostes dels qüestionaris test com a indicador de la millora d'interpretació del patrimoni.
  - Definició d'indicadors econòmics i socials rellevants per a la medició dels objectius previstos i definició de sistema de seguiment (sistema, temporalització, responsabilitat, mesures a prendre si hi ha desviacions...)
  - Implementació de mesures per la posada en pràctica d'aquests sistemes, així com revisions periòdiques.

## 14-Estructura dels recursos assignats al projecte

Per a la gestió del projecte, ja hem definit la necessitat d'integrar la seva gestió en l' Institut de Cultura previst de creació en un futur proper, encara que gestionat i organitzat com una àrea de negoci específic, però aprofitant-se de l'estructura general de la Institució per a aquelles funcions més transversals.

Així doncs, aquesta Línea de negoci que anomenarem a partir d'ara Sant Cugat Experience (STE), utilitzarà els **serveis dels departaments corporatius generals** tals com:

- Departament Financer i Comptable
- Departament de Recursos humans/ personal
- Departament d'assessoria Legal
- Departament de Compres

Per la qual cosa, no entrarem en el detall de la seva gestió i organització interna, establint-se uns fluxos d'informació i unes relacions típiques d'una organització privada.

D'altra banda, si que per la pròpia idiosincràsia de les funcions necessàries per portar a terme el projecte, STE disposarà dels següents **departaments específics**:

### 1. Departament de gestió

Les principals funcions d'aquest departament serà les de gestionar aquells elements més transversals a totes les actuacions pròpies del projecte, tals com els sistemes d'avaluació o sistema de costos, així com liderar aquells elements més tècnics relacionats amb la gestió d'espais, obres majors i impacte econòmic i social de les actuacions específiques del projecte, però també de relació amb l'entorn.

Estem pensant en una persona amb formació universitària especialitzada en la vessant econòmica, molt analítica i amb capacitat numèrica, amb un rol actiu en:

- Dissenyar e implementar activament accions d'organització i desenvolupament social i econòmic
- Optimitzar resultats econòmics de les activitats
- Implementació de sistemes d'avaluació i seguiment en cadascuna de les funcions
- Introducció de mesures correctores quan sigui necessari
- Gestió dels programes de subvencions i ajuts amb institucions locals, nacionals o internacionals.

### 2. Departament de Màrketng

Per aquest departament es proposa un equip de tres persones amb formació mixta cultural-marketing y publicitat. Entenent que trobar un perfil multidisciplinar pot ser complicat, seria convenient que al menys entre les 3 persones es poguessin cobrir ambdues vessants. Dintre de l'equip, una de les persones més sènior amb capacitat de lideratge i planificació i dues més juniors, encara que amb un perfil d'acord a les següents especificitats:

- Orientació a client
- Capacitat de pensament abstracte
- Habilitats estètiques



- Coneixement de la Demanda de forma exhaustiva
- Coneixement de les diferents eines de comunicació i difusió.
- Capacitat de detectar oportunitats. Proactivitat
- Imaginació i Innovació
- Capacitat d'organització
- Habilitats comercials

Entre les seves funcions són especialment rellevants:

- Dissenyar “productes” d'èxit des del principi fins a la seva comercialització
- Relació amb proveïdors
- Posada en valor de les diferents opcions presentades
- Detecció de necessitats no cobertes
- Prospecció comercial de participants en les diferents fases del projecte.

Aquest equip podrà quedar reduït a 1 persona, després del primer anys de funcionament, i de que les grans tasques logístiques i de posada en marxa estan ja organitzades, mantenint-se la necessitat de seguiment i adaptació a les posteriors circumstàncies.

### 3. Departament de Documentació

Les seves funcions tenen més a veure amb el background i el coneixement de la realitat patrimonial de la població. Estem pensant en un equip de dues persones amb formació lligada a la Història, Arqueologia o similars. Es precisaria una d'elles com a responsable de l'àrea amb un rol més directiu, de planificació i de formació i un altra de suport i producció més tàctica, ambdues no obstant, amb unes habilitats tals com:

- Gran capacitat de síntesi
- Orientació a demanda, ja que han de ser capaces d'apropar el coneixement al públic destinatari.
- Conèixer en profunditat la riquesa cultural i patrimonial de la comunitat
- Habilitats estètiques i de comunicació
- Intel·ligència emocional i tracte humà. Capacitat d'adaptació als diferents destinataris.

Són responsabilitats d'aquest departament:

- Investigació documental que faciliti el desenvolupament dels objectius del projecte
- Relació amb les institucions públiques i privades i particulars que ajudin cobrir el punt anterior
- Organització de la informació disponible de forma útil i efectiva
- Redacció de documentació apta per a la difusió
- Ús de les noves tecnologies
- Realitzar treball de camp directament en els punts patrimonials
- Realització d'informes de viabilitat dels recursos
- Eventual suport al Centre d'acollida

#### 4. Departament de Relacions i comunicació

Aquest és un dels departaments claus per l'èxit del projecte. Una execució exemplar no serà suficient si no hi ha després una bona comunicació i difusió adient a l'envergadura del projecte.

Estem pensant en una persona molt experta, de formació preferentment cultural i amb una llarga experiència en aquest àmbit, preferiblement en un lloc de treball similar, que sàpiga moure's entre els mitjans i que a més sigui:

- Gran coneixedora de l'entorn polític
- Experta en mitjans de comunicació
- Habilitats de presentació i comunicació
- Orientació a relacions.
- Capacitat d'impacte i influència.
- Capacitat de coordinació. Capacitat de negociació
- De caire afable, proper, i extravertida

Aquest perfil és necessari per a cobrir les funcions que haurà de portar a terme en el exercici del seu dia a dia, tals com:

- Liderar relació amb els mitjans de comunicació, Institucions públiques, privades i particulars,
- Dissenyar i implementar activament l'estratègia de comunicació
- Potenciar el contacte amb els diferents grups d'interès
- Elaboració de propostes atractives
- Coordinació de les diferents funcions relacionades amb la seva missió.
- Generació de recomanació, incentivació entre el seu target
- Captació de fons i lideratge del programa de patrocini.

Aquestes funcions no són limitatives i s'adaptaran en funció de les necessitats conjuntes d'altres departaments. El sistema de remuneració i d'incentivació tindrà en consideració les responsabilitats, funcions i activitats de cadascú, establint-se un sistema d'avaluació de desenvolupament personal per a cada persona del departament, a càrrec del Departament de Recursos humans.

Aquesta serà l'estructura que funcionarà de forma efectiva després del període de 6 mesos al llarg del qual el Comitè de Creació juntament amb el departament de Recursos humans de l' Institut de Cultura organitzaran aquesta Unitat de Negoci.

Entre d'altres activitats, aquest Comitè de Creació, serà responsable de la selecció del Director General de Negoci amb un perfil professional de Gestió Econòmica, i del **Comitè de Direcció**, que el compondran a més del Director General un equip de 2 persones preferiblement vinculades al sector cultural i al menys un d'ells vinculat a la població de Sant Cugat a temps parcial i amb possible i preferiblement de forma simultània amb altres responsabilitats laborals sempre i quan no presentin un quadre d' incompatibilitats

S'organitzarà un **organigrama jeràrquic** centrat en aquest Comitè de Direcció del qual dependran els diferents departaments abans esmentats i amb els que es mantindran reunions quinzenals de seguiment de les diferents activitats i resolució de possibles conflictes que poden sorgir.

En quant a les funcions bàsiques de les persones d'aquest comitè, és important la seva contribució a:

- Elaborar un pla de negoci i velar pel seu compliment, tant en quant a ingressos com a despeses.
- Estructurar l'organigrama dels diferents equips i definir les funcions i rols de cadascú
- Treballar per retenir el talent de l'equip i velar per la seva cohesió i el seu desenvolupament professional
- Dirigir tot l'equip humà al seu càrrec, planificant els processos.
- Contribuir a la visibilitat del projecte, internament en els òrgans del Govern i també de cara a altres institucions.
- Potenciar el desenvolupament i creixement del projecte d'acord amb el projecte aquí mencionat.

El repartiment de funcions de cadascuna de les persones dependrà de la seva formació i serà una de les responsabilitats del Director General del Negoci

El **personal previst** i adscrit a cada departament serà de contracte a temps complert, assegurats i acollits al règim estàndard, encara que es preveu la possibilitat de contractacions puntuals, i la col·laboració amb la Universitat de Barcelona (Màster de Gestió cultural i similar) a través d'un conveni de pràctiques remunerades per als moments puntuals i sobre tot en la fase de posada en marxa del projecte, de forma que permeti mantenir el ritme previst al cronograma i fer front a eventuais dificultats.

De cara al seu seguiment, i amb l'ajut del Departament de Personal de l'organització, se establiran un documents de seguiment professional o Performance Appraisal en el qual s'incorporaran els objectius personals i professionals que cadascuna de les persones integrants de l'equip es plantegen de forma anual pel seu desenvolupament personal i l'adequació al lloc de treball, de forma consensuada amb els seus superiors i amb un sistema d'indicadors mesurables que permetin la seva avaluació i en el cas que fos necessari establir noves instruccions. La revisió d'aquest document serà anual.

A més, es defineix un sistema de seguiment més a curt termini i menys estratègic i funcional, en forma de reunions setmanals que assegurí el desenvolupament adequat i puntualment de les tasques i les funcions assignades a cadascun, permetent la col·laboració i el treball en equip, l'aprofitament de sinergies i la resolució de conflictes i imprevistos que pugin anar sorgint.

Degut a l'especificitat d'algunes de les funcions s'ha definit també una sèrie d'**externalitzacions** a través d'empreses especialitzades i més experimentades en determinat tipus de tasques organitzatives i de comunicació.

El règim de petició de pressupost i de contractació es realitzarà per Concurs Públic sempre que els imports superin els 15.000 euros, sent els termes els habituals en aquest tipus de relacions contractuals, de la qual cosa s'encarregarà el Departament Legal de l' Institut. Això no aplicarà pel que fa a ICONOS, donat que aquesta empresa ja està treballant actualment gestionant l'Oficina de Turisme de Sant Cugat i gestionant alguns dels serveis de posada en valor del patrimoni de la ciutat. En aquest sentit es considera una extensió natural de l'organització, mantenint-se amb ella les condicions actuals, considerant només el cost marginal derivat de l'increment de les seves funcions i responsabilitats

Entre les empreses que es subcontractaran, es contempla la necessitat de treballar amb:

- Una empresa especialitzada d'investigacions de mercat per a la confecció i gestió de les entrevistes de Satisfacció i dels estudis de Notorietat i Imatge que ens ajudin a monitoritzar l'evolució del compliment dels objectius.
- Una empresa de Publicitat i comunicació, que amb tota la informació i amb el briefing i seguiment del departament de Marketing de la Institució, treballi els missatges més adequats, així com l'eslògan i les eines de comunicació i difusió, tant en mitjans impresos com a través de les eines online.
- En relació amb aquest tema, està previst la contractació d'un Community Manager, per a la gestió dels punts de contacte a través d'Internet, una persona especialitzada per a optimitzar tots els punts de contacte per a la millor gestió de la imatge de marca.
- Empresa de distribució dels materials en cada moment en els punts que així es consideri. No hauria d'ésser necessàriament una empresa contractada exclusivament per aquestes funcions, i es podria aprofitar les opcions logístiques de que l'Institut de la Cultura disposa.

El pressupost de cadascuna d'aquestes partides incloses les subcontractacions el detallem a l'apartat de pressupost corresponent.

## 15-Pla de comunicació i difusió del projecte.

Un dels punts importants del projecte és la configuració d'una imatge única i consistent independentment del punt de contacte amb el públic objectiu i la realitat exterior i que sigui suficientment aclaridora del que es vol transmetre.

En aquest aspecte, és per tant convenient considerar aquest aspecte des d'una doble vessant, des del punt de vista conceptual de quina imatge és la que volem transmetre i quin serà el binomi més adequat: canals de difusió – destinataris, és a dir la construcció i la transmissió de la mateixa. En aquest sentit, serà necessari que els departaments de Màrqueting i de Comunicació tal i com els hem definit, treballin plegats sent les seves funcions i responsabilitats, totalment complementàries, mentre que el departament de Màrqueting treballarà més quin és la imatge que és vol projectar i les accions més tàctiques a nivell de destinació, des del àrea de Comunicació, es treballarà les relacions més institucionals i accions en origen en un marc més estratègic.

Amb relació al primer punt, el missatge que es vol transmetre és el **d'una oferta cultural patrimonial completa i complementaria entre si, que ens ajudi a entendre Sant Cugat com el nucli narrador d'una història única i articulada al voltant dels recursos patrimonials inclosos**. Així doncs, és vol transmetre la imatge d'un entorn càlid, que ens remeti a una experiència cultural i d'oci des del conjunt, integrada i no des de la suma de recursos individuals.

D'altra banda, per cobrir els objectius especificats i en termes d'imaginari a la ment del resident i potencial visitant, ha d'estar suportat per una sèrie d'atributs específics tant des del punt de vista més emocional, com des del punt de vista més funcional o cognitiu.

Així doncs, l'objectiu és que hagi una **vinculació amb atributs** tals com: Autenticitat, m'identifico, el recomanaria, s'ajusta a les meves necessitats, familiar, experiència cultural, aprenentatge/coneixement, aventura, diferent, però també que es percebi com una destinació càlida, pròxima, sensible, amable, dinàmica, espontània, receptiva, afiliat iva, activa, però també que cultivi aspectes com el plaer, harmonia o la relaxació ja a l'àmbit de les necessitats emotives de gratificació i expressió que volem satisfer.

Des del punt de vista de **difusió**, un projecte de les nostres característiques precisa treballar per tant, un concepte múltiple de destinatari, i així ho hem establert en cadascuna de les fases anteriors. És veritat que una de les finalitats últimes és la de captació de visitants, però també hi ha un objectiu qualitatiu de d'acolliment, d'implicació i de sentiment de pertinença entre els col·lectius més institucionals i professionals. Tot i que ja s'ha comentat en altres punts del projecte algunes accions concretes per a cadascú d'ells, aquí recollirem més per tant la filosofia i el concepte més general.

Així doncs podríem distingir en funció dels objectius perseguits:

- Interlocutors institucionals locals (públics i privats) i líders d'opinió: Aquest grup tan heterogeni respon a una finalitat comú: Difusió del concepte, emparat i amb el suport de grups de poder importants, amb la finalitat de donar-li credibilitat interna i externa i vincular-lo amb projectes més enllà de l'àmbit local, així com reforçar la col·laboració entre diferents grups d'interès, incloses l'afavoriment de les accions de patrocini. La generació de notícies en aquest àmbit són un dels principals objectius en relació a aquest sement, i crear vincles més que comunicar per se.

Serà el Departament de Comunicació el principal interlocutor amb accions tals com:

- Reunions amb els diferents grups one to one explicant els conceptes i les particularitats de la nova imatge que volem transmetre i quines són les accions específiques que reforcen aquesta imatge.
- Participació en actes locals culturals de forma activa

- Relació proactiva amb els mitjans amb capacitat de generar notícies.
- Relació i captació activa de patrocinadors, ja que més que una campanya de prospecció i donat el perfil de les companyies o institucions susceptibles de fer patrocini, es tractarà com a accions de relacions.
- Grups majoristes/cadenes hotels/institucions no locals/entitats dels països prioritaris: Per a determinats targets, aquesta serà el principal punt de contacte amb la realitat que volem transmetre de Sant Cugat. Ells seran el vehicle que ens farà arribar als seus “clients”.

A més dels materials i de les accions dirigides a l'usuari final, serà especialment útil tota la tasca realitzada amb el primer dels grups esmentats, ja que serà allò que transmet la imatge de Sant Cugat el que afavorirà la presència de la població en el seu top of mind, en el moment de recomanar, proposar o incloure la visita en altres circuits o itineraris més amplis.

Tot i així, també serà una funció del Departament de Comunicació el contactar i realitzar una acció de relacions públiques amb els representants dels grups més importants, amb dossiers de premsa que recolzin la seva argumentació, així com informació més tècnica sobre la logística i infraestructures que ofereix la població, per facilitar la feina dels intermediaris, especialment dels majoristes, oferint garanties d'èxit de les seves visites.

En un segon nivell és podria plantejar la creació de la figura de tutor pels majoristes, una figura que vetlli per l'experiència dels grups contractats. En les primeres reunions amb aquests col·lectius es podria avaluar el nivell d'interès en solucions d'aquest tipus per ajudar a reforçar el concepte experiencial que volem transmetre.

- Usuari final/consumidor Quantitativament serà el target principal de la nostra campanya de comunicació i per això encara que no de forma específica, el ventall d'accions definides anteriorment col·laboren a la creació d'aquest concepte general que mencionàvem, tot i que serà responsabilitat del Departament de Màrqueting amb el suport de les empreses subcontractades ja mencionades, la correcta execució de cadascun d'aquests aspectes.

Parlem sobre tot de:

- Programació de pel·lícules.
- Book Crossing
- Els qüestionaris test
- Talonari Sant Cugat
- Paquets turístics
- Sistema tarifari combinat
- Plaques identificatives
- Selecció de personatges rellevants
- Obertura fora dels horaris
- Creació d'una plataforma virtual única
- Creació de perfils a les xarxes.
- Creació d'un eslògan i un logo
- City Tour

En aquest sentit, no es preveu la preparació de material específic per a difondre la imatge del projecte més enllà del propi de suport per donar a conèixer aquestes accions i la inclusió en Mitjans d'àmbit local o comarcal de forma esporàdica alguna petita ressenya o fins i tot document gràfic que ajudi a reforçar aquests aspectes que mencionàvem.

Es prioritzarà per tant la transmissió i difusió i no la comunicació, és a dir, lligat a un benefici tangible però també emocional que ajudi a reforçar la relació consumidor-Sant Cugat. Es per tant, especialment rellevant l'ús de materials, colors, cartells i altres punts

de contacte homogenis en quant a valors, a percepcions i evocació a la ment del potencial visitant, resident o no.

Sent la millora de la percepció de Sant Cugat un dels punts rellevants que van originar el disseny del projecte, resulta especialment rellevant realitzar un **seguiment** exhaustiu que ens permeti avaluar i prendre les mesures adequades si fos necessari.

- La principal acció prevista és l'establiment d'un programa de seguiment semestral d'imatge i comunicació entre els consumidors finals locals i de rodalies a través de la realització d'entrevistes representatives a l'univers descrit (més detalls a l'apartat d'avaluació)
- A més d'aquesta acció principal, altres inputs com els recollits a través de les enquestes de satisfacció de la web també ajudaran a completar l'evolució de la imatge.
- Altres indicadors com els proporcionats pels qüestionaris tests encara que no ajudaran a mesurar la tendència de la imatge si que ajudarà a entendre la contribució a d'altres objectius com la interpretació del patrimoni al concepte experiencial que vol construir el projecte.

En relació amb la proposta pressupostària corresponent, apareix desglossada adequadament a l'apartat de costos.

## 16-Infraestructura i elements físics necessaris

Pel que fa als recursos necessaris per cobrir els objectius i d'acord a tot el que s'ha especificat en els apartats anteriors, està previst les següents infraestructures addicionals a l'equipament actual de la població de Sant Cugat.

D'una banda, serà necessari disposar d'un espai on el Àrea de STE (i de forma àmplia l'Institut de Cultura previst), desenvolupi les seves activitats. Tractant-se per tant d'una obra que forma part d'una inversió major, no entrarem al detall d'aquest edifici ni el seu mobiliari, encara que s'ha estimat que pel que fa al STE serà necessari disposar d'un espai al voltant del 200 m<sup>2</sup>. Un espai diàfan totalment, equipat amb 10 taules de despatx, amb els seus corresponents punts d'accés telefònic i Internet, Ordinador i armaris baixos que permetin la sensació d'àrea oberta.

D'altra banda, si que es precisa d'equipaments addicionals específics que cal especificar amb més detall com són:

- **Centre Principal d'acollida al visitant.** S'habilitarà una de les sales disponibles per exposicions al Museu de Sant Cugat en la ubicació del Monestir. Serà necessari incorporar 4 taules de 2m x 2 m, per a la realització de tallers i activitats en equip, així com un petit mostrador on atendre als visitants.  
No està previst el pagament de lloguer d'aquest espai, ja que es considera part de l'espai públic i per tant més una cessió que un cost directe.  
Pel que fa a la gestió de l'espai i de les seves activitats, serà responsabilitat de l'empresa ICONO, escollida per a aquestes funcions, de forma que des del lideratge del projecte, només s'establirà un pagament anual pel seu manteniment i per als materials necessaris per al seu desenvolupament més bàsic, ja que algunes de les activitats que realitzin seran de pagament, amb la qual cosa, està previst també una font d'ingressos més enllà de les possibles aportacions públiques.
- **Centre Secundari d'acollida al visitant.** Està previst que estigui ubicat a l'espai habilitat per l'aparcament d'autobusos, autocars i cotxes privats, als terrenys prop de la nova estació de Renfe

S'està pensant en un petit espai format kiosk per donar una primera orientació al visitant, durant els caps de setmana de 10h a 20 h. Aquesta estructura es complementarà amb un accés virtual per aquells visitants que arribin fora de l'horari previst. No es precisarà un disseny virtual específic, ja que es vehicularà a través de la pàgina web, encara que si es precisarà connexió d' Internet.

En ambdós casos, a més, es dotarà d'una petita partida per a **material administratiu**, que no inclou materials de comunicació ni promocionals inclosos en altres partides específiques.

De la mateixa manera, es reserva una petita quantitat de **manteniment i neteja**, encara que es preveu arribar a un contracte global de totes les instal·lacions (més enllà del projecte STE, també els propis recursos patrimonials), i per tant, tot i que no aprofundirem en aquest apartat, si que destinarem els costos proporcionals corresponents.

El **calendari** de posada en marxa i de funcionament es recull en el cronograma inclòs a l'annex, així com la planificació de les obres d'habilitació necessàries, sent el cost previst una de les partides que apareixen al balanç econòmic del projecte.



## ***17-Aspectes jurídics de l'organització i del seu funcionament***

Pel que fa als aspectes jurídics de la Institució, havent previst la incorporació de l'organisme gestor del projecte com a Departament adscrit a l' Institut de la Cultura, es regirà en quant a legislació de constitució, responsabilitats civils, i estatuts i reglaments interns a les normes que s'estableixin per aquesta organització.

D'altra banda, mentre que la legislació jurídica laboral aplicable a priori pel personal descrit en aquest projecte és la de la contractació per contracte laboral, pel que fa a les subcontractacions específiques per algunes de les àrees s'aplicaran les normes de Concurs Públic estàndards i similars a altres serveis contractats amb el mateix procediment a la població amb el suport del Departament de legal de l' Institut de Cultura

Per últim, en quant a organisme independent de la gestió pública institucional, es preveu un sistema de relacions i l'establiment d'acords amb altres administracions locals o supra locals mitjançant contractes mercantils i amb la descripció de responsabilitats, obligacions i remuneracions adients en cada cas a l'envergadura dels serveis inclosos en l'acord.

## 18-Pressupost. Calendari d'ingressos i despeses.

Som conscients que un projecte d'aquesta envergadura és un projecte molt ambiciós en termes econòmics, per la qual cosa, si bé s'ha estimat un nivell de despeses elevat sobre tot pel primer any, també és veritat que les característiques socioculturals de Sant Cugat, i especialment el teixit productiu existent representen una font d'ingressos addicional als canals habituals de finançament i que també hem de preveure.

En concret i para cadascun dels apartats contemplats, podem distingir el següent **detall de costos** per partides pel primer any:

### Comunicació i Difusió

	Import	euros
Dotació anual per a la contractació empresa de Comunicació (inclou disseny de plataforma virtual i altres accions online)euros	75.000	euros
Contractació insercions en mitjans locals/comarcals	15.000	euros
Talonari Sant Cugat (Disseny i tirada inicial)	15.000	euros
Material suport rutes autoadministrada i altres presents en centre d'acollida (biografies...)	1.500	euros
Plaques identificatives	12.500	euros
Dotació de suport per obertura fora dels horaris	50.000	euros
Contractació de City-Tour	50.000	euros
Book Crossing	1.000	euros
Programació pel·lícules (només contemplat material suport, ja que s'espera un acord per participar dels circuits de pel·lícules d'organitzacions supra locals)	5.000	euros
Creació i difusió de qüestionaris test (també el regals)	3.000	euros
Creació de bitllets combinats	1.500	euros
<b>Total despeses anuals Comunicació i Difusió</b>	<b>229.500</b>	<b>euros</b>

En quant al **pressupost previst anual para les infraestructures i altres materials**, així com **estructura de personal** les estimacions són les següents:

Habilitació d'espai/mobiliari en el Museu de Sant Cugat	6.000	euros
Dotació pressupostària empresa ICONO (inclouent la subcontractació d'alguns serveis)	73.000	euros
Construcció centre secundari/instal·lacions virtuals	14.000	euros
Manteniment del Centre Secundari	1.200	euros
Material administratiu/oficina	1.000	euros
<b>Total despeses anuals Infraestructures</b>	<b>95.200</b>	<b>euros</b>
<b>Costos d'estructura personal</b>	<b>300.000</b>	<b>euros</b>

I finalment altres despeses tals com:

Contractació d'una empresa d'Investigació de Mercats i realització d'estudis de seguiment d'avaluació d'imatge i interpretació del patrimoni, així com tractament d'altres qüestionaris	60.000	euros
Contractació Community Manager free-lance temps parcial	5.000	euros
Cost marginal empresa distribució materials	2.000	euros
<b>Total altres costos</b>	<b>67.000</b>	<b>euros</b>

Així doncs, el nostre compte de **costos serà de 691.700 euros**

No es contempla en aquest projecte els costos relacionats amb la possible obertura de recursos patrimonials fora dels horaris, de la qual es realitzarà un pressupost específic, prevista la seva

amortització amb els ingressos derivats de la pròpia activitat. De la mateixa manera que la partida de 40.000 euros previstos com ingressos per activitats derivades de l'ús del Museu en altres activitats, inclosos en el pressupost pel 2011 de l'Ajuntament de Sant Cugat i que tenen la seva partida corresponent a l'apartat de despeses del mateix balanç.

Així doncs des del punt de vista dels ingressos, una part important de les necessitats monetàries per fer front a aquestes inversions seran incloses en els Objectius Estratègics, a la partida anomenada Sant Cugat Ciutat Educadora. El total dels diners destinats per aquest concepte són de 5.2118.802 per l'any 2011, podem preveure que per l'any 2012 es podria dotar d'una quantitat similar.

Dintre d'aquesta partida, actualment hi ha aproximadament 630.000 euros en concepte de Difusió i Promoció de Patrimoni amb una destinació molt específica i clarament insuficient per fer front a aquestes despeses addicionals.

No obstant això, partint de la base del 2011, alguns dels conceptes tals com Programa Patrimoni Viu, visites teatralitzada, Documentació Gràfica per a la difusió, Disseny Noves Activitats, Monitoratge, Organització cicles de conferències i Catàleg de masies, serien integrats en el nou projecte per la qual cosa, la dotació prevista de 131.500 euros es podria redistribuir amb aquesta finalitat (aquestes dades consideren la partida de monitoratge del Museu actual, activitat que es redigirà al nou concepte, però no la concessió actual del servei de recepció i accessos del museu de 51.500 que es mantindria de forma separada).

Hem de dir que algunes d'aquestes partides no seran necessàries com a tals, segons la nova conceptualització del espai patrimonial de Sant Cugat.

D'altra banda, està prevista una dotació econòmica al OAMCC (Organisme Autònom Centre Cultural) de 1.575.000 euros, de la qual també es podria destinar una part al finançament del projecte.

Així doncs, en quant a **l'estimació d'ingressos** per fer front les despeses indicades:

	Import	euros
Despeses ordinàries de l'Ajuntament i a través de la dotació OAMCC/absorció despeses en patrimoni actuals previstes en l'estat de comptes de l'Ajuntament	477.950	euros
Subvencions del Ministeri de Cultura per a fomentar el turisme cultural (segons BOE 9/6/11) o similar para el 2012	30.000	euros
Subvencions lligades a l'Agència Catalana de Turisme per Club de Producte	30.000	euros
Derivat dels nous productes Paquet turístic/sistema tarifari combinat i d'acord amb els objectius establerts, es preveu un ingrés addicional al actual per entrades i visites del x % addicional el primer any (5 %), que en termes econòmics i basat en el número de visites actuals de pagament s'estima en	3.750	euros
Beneficis monetaris derivats de l'incremento d'activitat econòmica derivada d'una major aflluència de visitants a l'entorn dels recursos patrimonials ( 1% el primer any de riquesa generada via turisme, en forma d'impostos i generació de negoci, estimació)	100.000	euros
Activitats de Patrocini/Mecenatge amb les empreses	50.000	euros
<b>Total ingresos</b>	<b>691.700</b>	<b>euros</b>

Total d'ingressos suficients per fer front a les despeses necessàries per fer front al projecte.

En relació a l'últim punt de patrocini mencionat en el detall d'ingressos, està previst treballar un sistema semblant al del Teatre Auditori, oferint un tracte especial als mecenes per l'ús de les instal·lacions i els materials, a més dels descomptes i deduccions en els impostos corresponents.

## 19-Disseny del programa d'avaluació

Un projecte de gestió cultural ha d'incorporar un programa de seguiment per garantir el compliment dels objectius fixats i ajudar a implementar les mesures correctores corresponents. D'altra banda, no podem oblidar la necessitat d'establir uns paràmetres que ens permetin la comparació entre projectes similars i millorar posteriors fases o edicions del projecte.

Aquesta és també la voluntat del projecte aquí definit, per la qual cosa, al llarg de la seva exposició ja s'han definit i establert diferents sistemes d'avaluació per a cadascuna de les fases del projecte, en funció de les prioritats pertinents.

Així doncs en funció del temps i dels resultats esperats podem distingir entre diferents grups de variables mesurables, cadascuna amb un mètode, un agent avaluador i una temporalitat diferent que definim a continuació:

### A) Indicadors de compliment de la missió o finalitat del projecte

Aquesta és una variable que es mesurarà anualment en funció del compliment general dels objectius del projecte. Tot i tractar-se bàsicament d'un objectiu qualitatiu de millora de la qualitat del Turisme Cultural de la població, s'ha parametritzat en forma de variables quantitatives concretes indicades en l'apartat següent, el seu compliment assegurarà un bon ajust del projecte.

No obstant això, els temps de recollida d'informació en alguns casos es força elevat, ja que la pròpia idiosincràsia de les dades no permet un seguiment més estret, per la qual cosa, proposem l'establiment de reunions setmanals que permetin avaluar a curt termini el desenvolupament de les tasques necessàries per cobrir la missió general del projecte i l'avanç en la consecució dels objectius específics.

La participació en aquestes reunions seran de tot l'equip responsable, de curta durada i d'exposició d'accions realitzades (pròpies i subcontractades) i problemes sorgits i solucions (si aplica)

### B) Indicadors d'Objectius específics

Pel que fa al compliment dels objectius específics, podem distingir aquells econòmics, dels quals es farà un seguiment anual a través dels indicadors esmentats i de les eines adients en cada cas, i aquells més socioculturals amb un seguiment continu trimestral o semestral. També en cada cas, l'organisme responsable serà un de diferent. Així doncs de forma específica, es farà un seguiment anual de les següents variables, encara que les dades marcades com a objectius s'han plantejat per a un termini de 5 anys.

- Increment del 20 % del nombre de visitants a través del registres de l'Oficina de Turisme per a totes les persones que s'apropen a demanar informació sobre alguna activitat cultural. A més de la procedència, es recolliran dades sobre el perfil i durada de la visita, així com si es tracta de primera visita o no. Aquesta informació a més de servir per avaluar l'impacte econòmic també ens ajudarà a perfilar millor les característiques socio demogràfiques del visitant.
- Aconseguir un mínim de 50 autocars turístics. També serà una informació recollida a través del Centre d'Acollida de visitants situat a l'espai creat específicament per al aparcament d'autocars. Aquesta és una informació de la que no es disposa actualment, de forma que es començarà a treballar des del moment d'implementació del projecte.
- Augment dels establiments relacionats amb els serveis turístics, així com un increment de la riquesa derivada. S'ha estimat un increment del 10 % mesurable a través del registre de noves obertures, les taxes i impostos generats per a l'industria turística i participació en el

PIB de la població. Aquestes dades seran subministrades pels departaments de gestió econòmica de l'Ajuntament i es farà un seguiment anual

D'altra banda, també ens hem fixat objectius de difusió i millora de l'experiència de la visita, molt relacionats amb el compliment de la missió del projecte aquí dissenyat.

A través de la realització d'un Estudi de Notorietat, imatge i posicionament entre població de Sant Cugat i rodalies de forma semestral i gestionat per una empresa especialitzada d'Estudis de Mercat, recollirem la informació sobre el tipus i la qualitat de la relació amb el municipi. En concret es realitzarà un monitoratge de les següents variables recollides a les enquestes realitzades de 1000 entrevistes semestrals (50 % a Sant Cugat i 50 % altres municipis).

Donat que en el moment de començar amb la implementació del projecte no es disposa d'informació de partida, es recomana la realització d'una onada 0 que serveixi de punt de referència per a següents mesures:

- Grau de notorietat dels elements patrimonials de Sant Cugat
- Elements patrimonials visitats i número d'ocasions diferents. Número d'elements patrimonials visitats per ocasió de consum
- Temps de la visita
- Valoració global dels elements patrimonials visitats i intenció de tornar-los a visitar
- Imatge de Sant Cugat vers altres poblacions de la comarca en base a aspectes com: interessant, autèntica, el recomanaria, familiar, diferent, dinàmica, receptiva, em relaxa, més vinculats a les emocions i menys als elements funcionals més racionals, per recollir millor la valoració sobre l'experiència i menys sobre aspectes concrets, ja que els elements patrimonials es recolliran a través dels qüestionaris de satisfacció a cada monument, donat que l'experiència de la visita és recent i per tant, es podrà valorar millor cadascun dels aspectes concrets.
- Via de coneixement de Sant Cugat i la seva oferta cultural

En quant al creixement cultural i interpretació del patrimoni, esta previst la realització de concursos amb preguntes relacionades amb els esdeveniments històrics culturals organitzats a la població. També es realitzarà un seguiment trimestral, liderat per l'Oficina de Màrqueting de nombre de respostes als qüestionaris i % de respostes correctes i gestionat per l'Empresa d'Estudis de Mercat

Dintre d'aquest apartat, també hi ha altres variables de seguiment tals com número de visites diàries als elements patrimonials que es recolliran de forma continua i s'analitzaran trimestralment, a través dels registres a la pròpia recepció dels monuments, amb la finalitat d'avaluar si l'objectiu de desestacionalització i de repartiment de les visites també a la temporada baixa s'ha cobert.

A través d'uns petits qüestionaris que es lliuraran a la recepció dels principals establiments patrimonials es recollirà la informació referida al nivell de satisfacció de la visita general i específica per a aspectes concrets tals com: accessibilitat, nivell d'interès, adequació a la població... així com a propostes de millora per una millor inclusió a l'oferta patrimonial de la població. Aquests comentaris, juntament amb les dades recollides a través de la web, també previst a les accions detallades, es tabularan cada sis mesos i s'analitzaran de forma conjunta amb les opinions recollides als estudis d'imatge i posicionament semestrals. Aquesta tasca també serà realitzada per l'Empresa d'investigació i coordinada a través del Departament de Màrqueting.

### C) Avaluació dels equips de treball a través d'indicadors d'eficiència i adequació al rol

Ja hem mencionat a l'apartat de gestió de recursos humans la implantació d'un sistema de seguiment anual a través dels Performance Appraisals dels objectius i compliment de les responsabilitats assignades a cadascuna de les persones adscrites al projecte. Es tracta d'un

document de seguiment anual sorgit del consens entre la persona en qüestió i el Comitè de Direcció responsable últim de les persones del departament amb la col·laboració del Departament de Personal. El ventall d'objectius inclosos en aquest document tindrà més a veure amb el desenvolupament personal i professional i aptituds envers la feina assignada i el projecte, però vinculant el seu compliment als objectius generals del Departament, sent possible la incorporació d'un sistema de remuneració variable, si des del Departament de Recursos Humans ho consideren convenient.

No obstant, aquestes particularitats, serà la figura del Departament de Gestió la responsable de coordinar el monitoratge, de realitzar la compilació de tots els indicadors i d'establir les mesures necessàries en cadascun dels apartats anteriors.

### *Bibliografia:*

(1) Ponència al Saló internacional de Turisme

(2) Elaboració pròpia de l'Ajuntament

(3) Font: Ajuntament de Sant Cugat del Vallès

(4) Elaboració pròpia de l'Ajuntament amb dades del SIEM.

(5) FONT, J. "Casos de turismo cultural"

<http://observatori.santcugat.cat/>

<http://www.turismevallesoccidental.org/>

<http://www.idescat.cat/>

<http://www.turisme.santcugat.cat/>

Pressupost Ajuntament Sant Cugat 2011.

<http://www.santcugat.org>

<http://cultura.gencat.net/invarquit/lLista.asp?nom=&municipi=082055&comarca=0&proteccio=0&estil=0&epoca=0&Submit=Cerca>

<http://stc.santcugat.cat/AnuariEstadistic/>

CABANES, F. "Sant Cugat: Història d'un poble i d'una família"

Oficina Turisme Sant Cugat del Vallès

RAMOS, M "El turismo cultural, los museos y su planificación"

# 20-Annex: Cronograma d'activitats previstes (en setmanes).

Activitats	Execució	Supervisió	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20
1. Definició Acord Macro	AJuntament, D. relacions		■																			
2. Discussió del programa marc amb els propietaris dels recursos patrimonials	D. Relacions i comunicació		■																			
3. Definició dels recursos																						
4. Definició dels Packs de visites	D. marketing		■																			
5. Disseny del concepte Taronari	E. Comunicació, D. marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Primera proposta de grafisme</li> <li>Validació del nom Taronari Sant Cugat</li> <li>Demanar primera estimació de cost d'edició dels Taronaris (1000 / 5000)</li> <li>Definir possibles catàlegs de regals i la combinació de punts</li> <li>Realitzar una primera estimació dels regals que s'arribaran a bescanviar</li> </ul>	E. Comunicació, D. marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanar pressupost regals promocionals</li> <li>Demanar regals estimats</li> <li>Preparació del pressupost final</li> </ul>	D. Marketing																					
6. Prospecció comercial /viabilitat econòmica	D. Marketing																					
7. Preparació del llistat definitiu de participants /signatura contractes	D. Marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparació dels materials</li> <li>Disponibilitat dels materials i distribució</li> </ul>	E. Comunicació, D. marketing																					
8. Disseny de rutes de forma autoadministrada.	E. Distribució																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selecció dels punts d'interès</li> <li>Preparació del materials de suport per als visitants a partir de l'inventari documental realitzat</li> <li>Realització de material en quantitats suficients per a la seva difusió</li> <li>Assegurar la distribució dels materials als punts seleccionats</li> </ul>	D. Documentació																					
1. Disseny de plaques identificatives per als diferents recursos patrimonials:	E. Comunicació, D. marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contingut/ disseny exterior/mida/proposta de col·locació</li> <li>Estimació pressupostària per a la preparació i instal·lació de les mateixes.</li> <li>Contracció i instal·lació a les façanes.</li> </ul>	D. Documentació																					
2. projecte d'interpretació i acollida	E. Especialitzat, D. marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pressupost d'adequació</li> <li>Obras d'habilitació</li> <li>Reunions amb ICONOS</li> <li>Posada en marxa</li> </ul>	E. Especialitzat, D. marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Iconos</li> </ul>	D. gestió (suport Personal+Marketing+Documentació)																					
3. Programació per a l'obertura fora dels horaris	D. Marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Espais / propostes i públic i temp</li> <li>Realització d'entrestes a una selecció d'escoles i grups amateurs</li> <li>Proposta definitiva</li> <li>contracció de les propostes</li> <li>Data prevista d'inici de les activitats</li> </ul>	D. relacions																					
4. Estudi de creació d'aparcaments	D. gestió (suport Personal+Marketing+Documentació)																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació d'un centre d'acollida secundari</li> <li>Presentació a l'Ajuntament</li> <li>Signatura per part de l'Ajuntament</li> <li>Realització de les obres</li> <li>Contracció d'un vehicle CityTour.</li> <li>Disseny de Proposta CityTour.</li> <li>Obertura al públic</li> </ul>	D. relacions																					
1. Disseny del loc de book crossing.	D. Documentació																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Llistat de llibres</li> <li>Ubicacions ideals.</li> <li>Definició de pistes</li> <li>Compra de llibres</li> <li>Difusió patrimonials</li> <li>mitjans de comunicació massius</li> <li>Inici de les activitats</li> </ul>	D. Documentació																					
2. Recerca de pel·lícules	D. relacions																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acord amb distribuïdores/ Generalitat</li> <li>Identificació de recursos i pel·lícules</li> <li>Acord amb l'escola de dibuix i pintura la creació de materials</li> <li>Signatura de contracte per la cessió</li> <li>Conveni amb l'AuditoriCinema de Sant Cugat per l'ús de sales de projecció</li> <li>Impressió del material. Pressupost i tirada</li> <li>Assegurar la distribució</li> </ul>	D. Documentació																					
3. llista de personatges rellevants a	D. Documentació																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboració de biografies i dades d'interès</li> <li>Avaluació de la possibilitat d'incorporar testimonis de descendents vius</li> <li>Programació anual de difusió.</li> <li>Gravació dels testimonis</li> <li>Preparació dels materials utilitzats per a la transmissió de la informació</li> <li>Inici de les activitats</li> </ul>	D. relacions																					
4. Creació de questionaris-test.	D. Documentació																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboració de temes d'interès</li> <li>Recerca de proveïdor per a la creació de bústies</li> <li>Preparació questionaris</li> <li>Definició dels punts de localització i sistema de recollida dels questionaris.</li> <li>... així com sistema per a la entrega</li> <li>Establir les bases del concurs i proposta de regals.</li> <li>Revisió dels possibles regals</li> <li>Compra de regals</li> <li>Inici de les activitats</li> </ul>	D. gestió																					
1. Dissenyar campanya de comunicació	D. Marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una presentació de producte</li> <li>Contactar a majoristes i agències de viatges i hotels</li> <li>Contactar con entitats institucionals dels països prioritaris</li> <li>Contactar amb oficines de turisme /Diputació</li> <li>Establir relacions amb els ajuntaments propers</li> </ul>	D. relacions																					
2. Dissenyar un sistema tarifari combinat.	D. Marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar i agrupar els recursos patrimonials</li> <li>Creació de sistema de preus combinat</li> <li>Establir plataformes de comunicació</li> <li>Creació de bitllets especials : pressupost</li> <li>Impressió d'una estimació inicial</li> <li>Incorporar a la comunicació realitzada a institucions de rodalies i Barcelona</li> </ul>	D. relacions																					
3. Disseny d'una única plataforma virtual cultural	D. gestió																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recerca de plataformes culturals i contacte amb els gestors</li> <li>Definició d'acords de col·laboració</li> <li>Treballar en missatge/imatge a transmetre</li> <li>Treballar un disseny únic/</li> <li>Dissenyar continguts</li> <li>Incloure informació multilingüe</li> <li>Llançament i comunicació als mitjans</li> </ul>	D. relacions																					
4. Disseny d'un programa de comunicació	E. Comunicació, D. marketing																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disseny d'un logo i d'un eslogan</li> <li>Avaluar possibilitats amb suports locals i comarcals</li> <li>Treballar brainstormings</li> <li>Decidir suports utilitzats per a la comunicació</li> <li>ealitzar un Pla de mitjans</li> <li>Incloure com a eina de difusió activa la creació i gestió d'un perfil a les principals xarxes socials</li> </ul>	D. relacions																					
1. Creació d'una plataforma d'atenció i dinamització dels professionals	D. relacions																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Missió de l'organització i estatuts.</li> <li>Involucrar als principals representants</li> <li>Inici de les reunions i programació</li> </ul>	D. relacions																					
2. Revisió dels espais adients a l'espai cultural de forma regular	D. gestió																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudi d'impacte visual</li> <li>Propostes de millora</li> <li>Detectar necessitats no cobertes</li> <li>Dissenyar un pla de seguiment</li> </ul>	D. gestió																					
3. Treballar amb altres gestors culturals de la ciutat	D. gestió																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificació dels gestors a rellevants</li> <li>Primer contacte per establir relacions i acords de col·laboració.</li> <li>Definició d'objectius, punts d'interès</li> <li>Disseny d'un pla d'implementació</li> </ul>	D. relacions																					
4. Creació d'un sistema d'avaluació continua.	E. Investigació, D. gestió																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definició d'enquestes de satisfacció</li> <li>Incorporació d'enquestes de satisfacció a la web</li> <li>Establiment estudis de notorietat e imatge</li> <li>Fase de concurs i assignació</li> <li>Incloure les respostes dels questionaris test</li> <li>Definició d'indicadors econòmics i socials</li> <li>Implementació de mesures</li> <li>Evaluació i seguiment del pressupost</li> </ul>	D. gestió																					