METROPOLIS 2002

SEÚL 27-31 MAYO

Comisión 1

El impacto de los grandes acontecimientos en el desarrollo de las metrópolis

METROPOLIS 2002 SEOUL

Metropolis

COMISIÓN 1

EL IMPACTO DE LOS GRANDES ACONTECIMIENTOS EN EL DESARROLLO DE LAS METRÓPOLIS

INFORME DE LA COMISIÓN

Presidente
París Ile-de-France

Vice-presidente
Berlín

Coordinación técnica de la Comisión

Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile-de-France (París)
Paul Lecroart
Hélène Sallet-Lavorel

Ciudades
Abidjan
Barcelona
Berlín
Melbourne
París Ile-de-France
Río de Janeiro
Sevilla
Shenyang
Seúl
Toronto
The Hon. Tom Roper (Sydney)

Redacción del informe:
Paul Lecroart y Hélène Sallet-Lavorel,
IAURIF, París

Editor:
Cristina Piquemal,
Secretaría General de Metropolis

Traducción inglés:
Discobole (Richard Jacques),
Barcelona, España

Traducción español
Discobole (Nuria Caminero),
Barcelona, España

Foto de la portada:
Le Stade de France pendant la Coupe du Monde 1998
© *Dreif - Gauthier*

© 2002, World Association of the Major Metropolises, Metropolis
Ajuntament de Barcelona
Plaça Sant Jaume, 1 08002 Barcelona (Spain)
metropolis@mail.bcn.es
www.metropolis.org

Primera edición, abril 2002

Diseño gráfico: Dario Grossi

Impresión: Treballs Gràfics, SA
Santander, 74 08020 Barcelona

ISBN: 84-7609-955-x
Depósito legal: 18934-2002

ÍNDICE

PREÁMBULO 5

INTRODUCCIÓN GENERAL 7

PARTE I – SÍNTESIS
INTRODUCCIÓN 9

1. DIVERSIDAD DE LOS CASOS ESTUDIADOS 11
   1.1 Características de las metrópolis 11
   1.2 Acontecimientos muy diferentes 11

2. OBJETIVOS DE LAS METRÓPOLIS 15
   2.1 Objetivos de imagen y de reconocimiento internacional 15
   2.2 Objetivos económicos y turísticos 15
   2.3 Objetivos de desarrollo urbano 16
   2.4 Objetivos específicos 16

3. ¿QUÉ IMPACTO TIENEN LOS GRANDES ACONTECIMIENTOS EN LAS METRÓPOLIS? 17
   3.1 Impacto en términos de imagen 17
   3.2 Impacto en el desarrollo urbano 18
   3.3 Impacto en el medio ambiente 20
   3.4 Impacto en términos de desarrollo económico y turístico 21
   3.5 Impacto en las finanzas públicas 25
   3.6 Impacto en los actores 27

4. FACTORES DE ÉXITO DE UN GRAN ACONTECIMIENTO 29
   4.1 Visión y estrategia a largo plazo 30
   4.2 Preparación y organización del acontecimiento 31
   4.3 Valorización posterior al crecimiento

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 39
   5.1 Organizar un gran acontecimiento: ¿un lujo de ciudades ricas? 39
   5.2 Reforzar la solidaridad interna de las metrópolis 40
   5.3 Reforzar la capacidad de organización de las metrópolis 40
   5.4 Reforzar la cooperación internacional 42

PARTE II – FICHAS DE CASO
INTRODUCCIÓN 45

Ficha 1. Barcelona: de los Juegos Olímpicos de 1992 al Fórum Universal de las Culturas de 2004 49
Ficha 2. Berlín: de la candidatura a los Juegos Olímpicos de 2000 a la preparación del Mundial de Fútbol de 2006 55
Ficha 3. Melbourne: los juegos de la Commonwealth de 2006 59
Ficha 4. París Île-de-France: el Mundial de Fútbol de 1998 62
Ficha 5. Río de Janeiro: el Carnaval 66
Ficha 6. Sevilla: de la Exposición Universal de 1992 a los Mundiales de Atletismo de 1999 69
Ficha 7. Mes de la Amistad 75
Ficha 8. Toronto: las Jornadas Mundiales de la Juventud 2002 77

CONTRIBUCIONES

Contribución 1. Estrategia de marketing urbano como factor clave del éxito de grandes acontecimientos deportivos. La experiencia de los Juegos Olímpicos de 1988 y los retos del Mundial 2002 en Séul, Corea 85
Contribución 2. ¿Unos Juegos Olímpicos en Berlín?..... 95
Contribución 3. La Oficina de Promoción Deportiva, una herramienta para preparar al cotidiano la candidatura de los Juegos Olímpicos..... 97
Contribución 4. Los Juegos Olímpicos de Sydney y su impacto en el desarrollo de la ciudad..... 99
Contribución 5. El Sambódromo de Río de Janeiro: usos para un gran equipamiento urbano.....103
Contribución 6. Los Mundiales de Atletismo de París 2003 Saint-Denis. Herencia del Mundial 1998 y retos.....107
Contribución 7. Los retos de ordenación de la Exposición Internacional de Seine-Saint-Denis de 2004.....109
Contribución 8. Barcelona entre dos eventos: los Juegos Olímpicos de 1992 y el Fórum 2004. Impacto económico y urbanístico.....113

NOTAS

Nota 1. Estrategia.....129
Nota 2. Ordenación y desarrollo urbano.....135
Nota 3. Transportes y gestión de los desplazamientos.....145
Nota 4. Turismo, atención a los visitantes y fiesta.....149
Nota 5. Impacto socioeconómico.....153
Nota 6. Impacto financiero.....159
Nota 7. Seguridad.....163

Jean-Paul Huchon
Président du Conseil Régional d'Ile-de-France
Vice-Président de Metropolis

INTRODUCCIÓN GENERAL

La Comisión 1 empezó a trabajar durante el primer semestre de 2000 con los siguientes objetivos:
– Por un lado, recopilar las experiencias de ciudades organizadoras de grandes acontecimientos deportivos y culturales.
– Por otro lado, medir el impacto que dichos acontecimientos pueden tener en el desarrollo de las metrópolis, a diferentes niveles territoriales.
– Por último, reflexionar sobre las enseñanzas que se pueden extraer, especialmente en términos de identificación de los factores de éxito y de riesgo.

El objetivo final de estas reflexiones consistía en aportar elementos de ayuda para la toma de decisiones a las grandes ciudades que deseen presentar su candidatura para la organización de este tipo de acontecimientos.

El trabajo de la Comisión se basó principalmente en una encuesta realizada en octubre de 2000 a las catorce ciudades que entonces formaban parte de la Comisión. El cuestionario se dividía en dos partes: la primera abordaba el enfoque general de la metrópoli y sus expectativas respecto al tema de trabajo; la segunda trataba sobre el balance de los acontecimientos pasados, centrándose en cuestiones de imagen, ordenación urbana, desarrollo económico y finanzas de las metrópolis. También se invitó a rellenar el cuestionario a los miembros de la Comisión que en el pasado habían presentado una candidatura o que en aquellos momentos estaban preparando la organización de un acontecimiento.

Ocho metrópolis respondieron a la encuesta, algunas de las cuales presentaron varios estudios de caso. Los acontecimientos analizados son los siguientes:
– Barcelona: Juegos Olímpicos de 1992 y Fórum Universal de las Culturas de 2004.
– Berlín: candidatura a los Juegos Olímpicos de 2000 y Mundial de Fútbol de 2006.
– Melbourne: Juegos de la Commonwealth de 2006.
– París Île-de-France: Mundial de Fútbol de 1998.
– Río de Janeiro: Carnaval anual.
– Sevilla: Exposición Universal de 1992 y Mundiales de Atletismo de 1999.
– Shenyang: Mes de la Amistad Internacional 1999.
– Toronto: Jornadas Mundiales de la Juventud 2002.

A partir de cada cuestionario se redactó una ficha de caso en la que se resume la información.

Otros dos miembros de la Comisión participaron con contribuciones generales sobre los siguientes acontecimientos:
– Seúl: Juegos Olímpicos de 1988 y Mundial de Fútbol de 2002.
– Sydney: Juegos Olímpicos de 2000.

En total, el presente informe incluye catorce acontecimientos estudiados, ocho de los cuales tuvieron lugar entre los años 1988 y 2000, lo que permite una perspectiva interesante para medir sus efectos. Los cinco acontecimientos en curso de preparación permiten observar el modo en que las metrópolis conciben hoy en día la organización de este tipo de proyectos. Asimismo se analizó una candidatura no seleccionada, la de Berlín a los Juegos Olímpicos de 2000.

Para la realización de este estudio, la Comisión también se basó en:
– Dos reuniones de trabajo que tuvieron lugar en junio de 2000 en París y en mayo de 2001 en Río de Janeiro.
– Las contribuciones complementarias de Barcelona, Berlín, Río de Janeiro y Sevilla sobre aspectos particularmente interesantes de su experiencia como ciudades organizadoras de acontecimientos.
– Una contribución de París Île-de-France en forma de estudio detallado de las repercusiones del Mundial 1998 en la metrópoli.
– El recurso a las fuentes bibliográficas disponibles sobre el tema. Algunos grandes acontecimientos, no

estudiados por la Comisión pero particularmente bien documentados en otras fuentes, proporcionaron elementos de referencia. Por ejemplo, los análisis publicados sobre el impacto de la Exposición Internacional de 1998 de Lisboa permiten una comparación con la Exposición Universal de 1992 de Sevilla.

Este informe consta de dos partes:
– La parte I corresponde a la síntesis del trabajo de la Comisión.
– La parte II incluye ocho fichas de caso en las que se estudian once acontecimientos.

Las contribuciones de los miembros de la Comisión han sido recogidas en un dossier titulado "Experiencias de las metrópolis", disponible en la página web de Metropolis. El dossier incluye las contribuciones siguientes:
– Un análisis de la estrategia de marketing urbano de Seúl, de los Juegos Olímpicos de 1988 al Mundial 2002.
– La presentación de las estrategias de dos ciudades, Berlín y Sevilla, en relación con los Juegos Olímpicos.
– Un balance de los Juegos Olímpicos de Sydney de 2000 y de su impacto en el desarrollo de la metrópoli.
– Un análisis de los problemas a los que se enfrenta Río de Janeiro en lo que respecta a la utilización del Sambódromo fuera del período de Carnaval.
– La presentación de algunos retos asociados a la próxima organización en Île-de-France de los Mundiales de Atletismo de París 2003 Saint-Denis y de la Exposición Internacional Seine Saint-Denis de 2004.
– Una evaluación inédita del impacto de los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992 y de las perspectivas que ofrece el proyecto del Fórum 2004.
– El estudio de las consecuencias del Mundial de Fútbol de 1998, realizado por los coordinadores de la Comisión en forma de siete notas temáticas: Estrategia; Ordenación y desarrollo urbano; Transportes y gestión de los desplazamientos; Turismo, atención a los visitantes y fiesta; Impacto socioeconómico; Impacto financiero, y Seguridad.

PARTE I
SÍNTESIS

INTRODUCCIÓN

Antes de presentar los resultados del trabajo de la Comisión, sería interesante recordar las limitaciones metodológicas a las que se enfrenta toda evaluación *a posteriori.*

Medir el impacto de un acontecimiento en el desarrollo de una metrópolis es una tarea compleja que abarca ámbitos muy diversos: economía, sociedad, turismo, finanzas públicas, infraestructuras, urbanismo, medio ambiente... pero también notoriedad internacional, capacidad de organización, gobernancia metropolitana, confianza de la población, etc.

En primer lugar, el impacto se mide con respecto a los objetivos, lo que implica que éstos se deben conocer de antemano. Sin embargo, hay que tener presente que los objetivos declarados oficialmente por las metrópolis no siempre bastan para evaluar el éxito de un acontecimiento. En segundo lugar, para valorar el impacto de un acontecimiento, resulta útil que desde el principio del proyecto se hayan definido unos indicadores, lo que rara vez ocurre en la práctica. Por último, en un contexto en el que los grandes acontecimientos se han convertido en desafíos de comunicación en la competencia a escala mundial que existe entre las metrópolis, a veces es difícil obtener elementos que revelen puntos de vista menos favorables.

El material recopilado por la Comisión, de gran calidad, muestra que, a pesar de la diversidad de los casos estudiados (capítulo 1), los objetivos de las metrópolis son muy similares (capítulo 2).

Ha sido posible observar y analizar la mayoría de los posibles efectos de los grandes acontecimientos en el desarrollo de una metrópoli (capítulo 3).

Se han identificado diversos factores favorables para el éxito de la preparación, la organización y la valorización posterior de estos acontecimientos (capítulo 4).

Por último, el informe incluye unas conclusiones sobre el lugar que ocupan los grandes acontecimientos en la competencia mundial y formula una serie de recomendaciones para reforzar la solidaridad y la cooperación entre las metrópolis (capítulo 5).

1. DIVERSIDAD DE LOS CASOS ESTUDIADOS

1.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS METRÓPOLIS

De las catorce metrópolis objeto del estudio, tres son las capitales políticas de su país (Berlín, París y Seúl) y dos son capitales económicas de estados federales (Sydney y Toronto). Tres ciudades pueden ser consideradas *challengers,* a menudo en rivalidad con la ciudad principal (Barcelona, Melbourne y Río de Janeiro). Por último, dos son más bien *outsiders,* es decir, metrópolis que ocupan un lugar destacado dentro de sus respectivos países (Sevilla y Shenyang).

Desde el punto de vista de la notoriedad y del grado de apertura al mundo, tenemos una ciudad cuya categoría internacional hace tiempo que está reconocida (París) y ciudades que desean consolidar su posición internacional (Barcelona, Berlín, Río de Janeiro, Sydney, Seúl y Toronto) o nacional (Melbourne, Sevilla y Shenyang), cada una por razones distintas.

La distribución entre las diferentes regiones del planeta es desigual: cuatro ciudades europeas, dos americanas, dos del norte de Asia y dos australianas, pero no hay ninguna ciudad de África ni del centro o el sur de Asia. El clima, la situación geográfica y la estructura urbana varían notablemente de una metrópoli a otra.

En términos demográficos, la dimensión de las áreas metropolitanas –que no en todos los casos están dotadas de un gobierno propio– oscila entre 1,2 millones de habitantes (Sevilla) y en torno a 10 millones (conurbaciones de París, Río de Janeiro y Seúl). El tamaño de las ciudades organizadoras de acontecimientos (la autoridad municipal) varía mucho: la municipalidad de Saint-Denis, cercana a París, donde se construyó el Stade de France y se disputaron importantes partidos del Mundial 1998, tan sólo cuenta con 90.000 habitantes, mientras que la municipalidad de Shenyang (China) tiene una población de 6,8 millones de personas.

El nivel de equipamiento (alojamiento e instalaciones *ad hoc)* y la calidad de las infraestructuras de transporte (aeropuertos, autopistas, transporte público, telecomunicaciones...) también difieren considerablemente de una metrópoli a otra. Desde este punto de vista, las más favorecidas son las metrópolis más grandes y las ciudades turísticas: París, Río de Janeiro, Barcelona, Berlín, Melbourne, Sydney y Toronto.

Asimismo, varía la experiencia en materia de organización de grandes acontecimientos. Barcelona, Seúl, Sevilla, Sydney y París cuentan con gran experiencia en la organización de acontecimientos mundiales que inducen importantes transformaciones en la ciudad *(world events).* Berlín, Melbourne, Río de Janeiro, Shenyang y Toronto más bien han albergado o albergan regularmente grandes eventos internacionales *(international events).*

1.2 ACONTECIMIENTOS MUY DIFERENTES

En conjunto, los grandes acontecimientos estudiados cumplen los criterios definidos inicialmente por la Comisión:

– Criterio 1: el acontecimiento tiene un carácter excepcional.
– Criterio 2: suscita importantes inversiones.
– Criterio 3: implica transformaciones duraderas en la ciudad.
– Criterio 4: atrae importantes flujos de visitantes.
– Criterio 5: goza de una cobertura mediática internacional.

Dos casos concretos permiten contrastar y comprender mejor la especificidad de los acontecimientos "excepcionales". El Carnaval anual de Río de Janeiro no cumple el criterio 1, pero plantea retos considerables a la ciudad. Las Jornadas Mundiales de la Juventud de Toronto 2002

© DR

Desde mediados del siglo XIX, las exposiciones universales han transformado París.

no cumplen el criterio 3, pero son una muestra de lo que puede aportar a una ciudad un acontecimiento que no requiere inversiones públicas importantes.

Si bien los catorce casos estudiados presentan numerosos puntos en común, en cuanto a la magnitud de los proyectos, la complejidad de su organización, la rigidez de los plazos de tiempo, etc., también es cierto que son testimonio de la gran diversidad de los acontecimientos.

1.2.1 Naturaleza del acontecimiento

Entre los acontecimientos estudiados, cabe realizar una primera distinción entre las competiciones deportivas (Juegos Olímpicos, Mundiales, juegos internacionales) y los actos culturales (exposiciones universales, fórums internacionales, Carnaval). Las primeras se basan en la competición amistosa entre países, mientras que los segundos son reuniones e intercambios en un sentido amplio que incluye el plano económico, social o religioso. Las competiciones deportivas presentan también una dimensión cultural esencial y múltiples manifestaciones artísticas (desfiles, exposiciones, conciertos, carnavales, etc.) suelen acompañar al acontecimiento.

La naturaleza del acontecimiento determina el perfil de los participantes y el grado de movilización del público (el deporte, por ejemplo, suele ser popular).

1.2.2 Iniciativa y selección preliminar

El grado de autonomía de la organización del acontecimiento es un criterio básico de diferenciación. Algunos acontecimientos implican la presentación de una candidatura ante organismos internacionales, ya sea por parte del Estado (Mundial de Fútbol), ya sea por parte de una autoridad local (Juegos Olímpicos, Juegos de la Commonwealth, Mundiales de Atletismo). Otros tienen su origen en una iniciativa municipal autónoma (Carnaval de Río, Mes de la Amistad Internacional de Shenyang), que puede contar con el apoyo de una instancia internacional (Fórum Universal de las Culturas de Barcelona). Por último, otros surgen de una iniciativa privada, apoyada por la ciudad (Jornadas Mundiales de la Juventud de Toronto).

1.2.3 Magnitud del acontecimiento

Algunos casos estudiados corresponden a acontecimientos emblemáticos en la esfera mundial altamente mediatizados (Juegos Olímpicos, Mundial de Fútbol, Mundiales de Atletismo o exposiciones universales), mientras que otros son más bien acontecimientos regionales o de ámbito plurinacional (Mes de la Amistad Internacional de Shenyang o Juegos de la Commonwealth).

Hay acontecimientos que implican exigencias considerables en cuanto a infraestructuras generales y específicas (como los Juegos Olímpicos o el Mundial de Fútbol), cuyo uso posterior es preciso anticipar. En cambio, otros acontecimientos no requieren inversiones importantes (como las JMJ o el Carnaval). Las competiciones que reúnen un gran número de disciplinas deportivas y de países participantes, como los Mundiales de Atletismo y, sobre todo, los Juegos Olímpicos, plantean serios problemas de organización (accesibilidad de los diferentes recintos, por ejemplo). Por contra, la pertenencia de los participantes a una misma zona cultural o lingüística, como en el caso de los Juegos de la Commonwealth, facilita las cosas.

1.2.4 Tiempo de preparación y duración

El tiempo de preparación de los acontecimientos del estudio varía: aproximadamente un año para el Mes de la Amistad Internacional de Shenyang, unos cinco años para Francia'98 o las JMJ de Toronto, y de ocho a diez años para la mayoría de los demás acontecimientos.

La duración de los acontecimientos es también diversa: unos días (tres días para el Carnaval de Río, de cinco a seis días para las JMJ), en torno a un mes (Mes de la Amistad Internacional de Shenyang, Mundial de Fútbol) o incluso varios meses (seis meses para la Expo'92 de Sevilla). La concentración en un breve período de tiempo implica grandes exigencias en términos de personal (voluntarios y asalariados). Una mayor duración, incluso con momentos álgidos, permite escalonar las exigencias, aunque también requiere el mantenimiento de un buen nivel de movilización.

Características de cuatro acontecimientos mundiales

Exposiciones universales

Primera exposición internacional: Londres 1851. Una convención en 1928 crea la Oficina Internacional de Exposiciones y establece algunas sencillas normas que definen las características de las dos categorías de exposiciones internacionales:

– Las exposiciones universales ("registradas") deben espaciarse cinco años, girar en torno a un tema universal y durar seis meses, y las dimensiones del recinto son ilimitadas .
– Las exposiciones internacionales ("especializadas") se pueden organizar entre dos exposiciones universales, deben tener un tema único y especializado, durar menos de tres meses y la superficie del recinto debe ser igual o inferior a 25 hectáreas.

En el pasado, el papel de las exposiciones universales consistía en presentar realizaciones técnicas vanguardistas (el teléfono, la televisión...) y hazañas arquitectónicas (como la Torre Eiffel y el Atomium). Pero, con el paso del tiempo, los temas de las exposiciones se orientan ahora hacia valores más humanistas, ecológicos y de desarrollo sostenible (la próxima Expo de Aichi en 2005 tendrá como tema "La sabiduría de la Naturaleza"). A la vista de la evolución de las cifras de asistencia de público, cabe preguntarse si este tipo de acontecimiento multitudinario se adapta todavía a las aspiraciones y a la demanda del turismo actual, que busca más simplicidad, espontaneidad en los intercambios y los encuentros y una mayor ética.

Juegos Olímpicos

Primeros Juegos Olímpicos (JJ.OO.) modernos: 1896. Primeros Juegos Olímpicos de invierno: 1924. Los JJ.OO. se celebran cada cuatro años en una ciudad diferente y, desde 1994, los juegos de verano alternan con los de invierno. Este acontecimiento deportivo planetario (199 países participaron en los JJ.OO. de Sydney de 2000) incluye 28 deportes y más de 500 pruebas que se desarrollan a lo largo de unas dos semanas. De la organización de los JJ.OO. se encarga una ciudad. Los principales criterios de aceptación de las ciudades candidatas son los siguientes: apoyo del gobierno y de la opinión pública, infraestructura general, infraestructura deportiva, villa olímpica, medio ambiente, condiciones e impacto, alojamiento, transporte, experiencia pasada en materia de acontecimientos deportivos y concepto general. Las competiciones movilizan a varias decenas de recintos y equipamientos deportivos.

Mundial de Fútbol

Primer Mundial de Fútbol: 1930 en Uruguay. Uno o varios estados organizan el Mundial de Fútbol, que tiene lugar en diversas ciudades y moviliza a numerosos estadios. Dura un mes y en la fase final de la competición participan generalmente 32 países; las fases de selección tienen lugar antes. En 2002, se disputarán 62 partidos en Corea y Japón.

Mundiales de Atletismo

Creados en 1983, los Mundiales de Atletismo se disputan con carácter bienal desde 1991. Duran diez días consecutivos y se celebran en un recinto principal. Numerosos países (210 países estarán presentes en Saint-Denis en 2003) participan en más de 40 disciplinas (en torno a 24 para los hombres y 21 para las mujeres).

2. OBJETIVOS DE LAS METRÓPOLIS

Los objetivos que persiguen las metrópolis que se lanzan a la aventura de los grandes acontecimientos son, en general, muy convergentes. Pueden agruparse en cuatro grandes categorías: objetivos de imagen y de reconocimiento internacional, objetivos económicos y turísticos, objetivos de desarrollo urbano y, por último, objetivos específicos, diferentes según la metrópoli. A partir de estos objetivos, explícitos o implícitos, podemos evaluar el impacto de los acontecimientos.

2.1 OBJETIVOS DE IMAGEN Y DE RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

Los grandes acontecimientos mundiales son para las metrópolis la ocasión de existir en la escena internacional y, a menudo, de mostrar una imagen que las valoriza ante un público planetario desde que existe la televisión.

Metrópolis ya mundialmente conocidas, como París o Río de Janeiro, utilizan los grandes acontecimientos para consolidar su posición de liderazgo y hacer gala de su dinamismo.

Para las demás ciudades, los grandes acontecimientos son un medio de acceder a la categoría de gran metrópoli internacional o de darse a conocer demostrando su capacidad para organizar este complejo tipo de evento. Éste es el caso de Seúl, que se abrió al mundo y se posicionó regionalmente al organizar los Juegos Olímpicos de 1988.

Algunas ciudades aprovechan la imagen de dinamismo y competitividad asociada al deporte de alto nivel. Berlín y Sevilla integran actualmente los grandes acontecimientos en su estrategia de marketing. A través de su candidatura a los Juegos Olímpicos y de su participación en la organización del Mundial de Fútbol de 2006, Berlín pretende mostrarse ante el resto del mundo como una ciudad moderna, dinámica e internacional, y afirmar su nuevo papel de capital de la República Federal de Alemania. Sevilla ha creado una estructura especial para dar soporte a la vocación deportiva que desea desarrollar: la Oficina de Promoción Deportiva.

Asimismo, los grandes acontecimientos pueden formar parte de la estrategia nacional de algunas metrópolis para afirmar su existencia frente a la capital, como parece ser el caso de Río de Janeiro, Barcelona o Shenyang.

En algunos casos, el objetivo consiste en transformar o modernizar la percepción de la metrópolis. Barcelona, por ejemplo, sigue una estrategia de imagen con su proyecto del Fórum Universal de las Culturas de 2004, al distanciarse de los grandes acontecimientos que se basan en la competición entre países. En el contexto de los debates sobre la globalización, Barcelona ha inventado un nuevo tipo de acontecimiento cultural internacional basado en la solidaridad, la paz, el intercambio y la diversidad cultural del mundo. Del mismo modo, con la organización de las JMJ de 2002, Toronto desea ofrecer una imagen de metrópoli cosmopolita, acogedora, tolerante, generosa y pacífica.

A escala nacional, uno de los objetivos de los Juegos Olímpicos de 2008 y de la Exposición Universal de Shanghay de 2010 es lograr que China se abra al mundo.

2.2 OBJETIVOS ECONÓMICOS Y TURÍSTICOS

La organización de un gran acontecimiento puede ser un motor para el desarrollo económico y para atraer a los inversores. Por ejemplo, Shenyang, al organizar el Mes de la Amistad Internacional en 1999, deseaba atraer a inversores extranjeros. Y Barcelona, con el proyecto del Fórum 2004, desea mejorar el posicionamiento económico de la ciudad, sobre todo gracias al impulso de una nueva zona destinada a las actividades de la nueva economía.

En la mayoría de los casos es también un medio para mantener o desarrollar el sector turístico. Al parecer,

© DR Gobierno Municipal de Shenyang

En Shenyang, los grandes acontecimientos son un medio para atraer a inversores extranjeros.

uno de los objetivos de la Exposición Universal de Hannover era reforzar la posición de la metrópolis en el mercado internacional de las ferias y los salones y adquirir mayor competitividad en el sector del turismo de negocios gracias, sobre todo, al desarrollo de la accesibilidad al Parque de Exposiciones.

La organización del Mundial de Fútbol de 2002 en Seúl se integra en un plan de marketing urbano estratégico. La ciudad quiere ofrecer al exterior una imagen de *"ciudad nodal del nordeste de Asia"*, a la vez dinámica y diversificada. Los destinatarios a los que se dirigen los esfuerzos son los turistas procedentes de los países desarrollados, los inversores y las empresas, en especial las más avanzadas en el sector de la tecnología digital y de la imagen.

2.3 OBJETIVOS DE DESARROLLO URBANO

Desde hace 150 años, con las primeras exposiciones universales, los grandes acontecimientos se conciben como aceleradores de grandes proyectos de transformación urbana y como escaparates de la modernidad arquitectónica de la ciudad. Esta tendencia se confirma: la mayoría de las metrópolis estudiadas consideran que la realización de sus objetivos de ordenación y desarrollo urbano es al menos tan importante como el acontecimiento en sí.

Estos objetivos, que a veces se enmarcan en una planificación estratégica a largo plazo, adoptan diferentes formas, que a menudo se confunden:

– Modernización y mejora de las infraestructuras de la metrópoli, principalmente en materia de transporte (aeropuerto, vías rápidas de circunvalación, líneas férreas de alta velocidad y redes de telecomunicaciones). Este objetivo se puede observar en todos los casos en los que se identifican carencias: Seúl en 1988, Barcelona y Sevilla en 1992, etc.
– Respuesta a un equipamiento deficiente de la metrópoli en un ámbito concreto; por ejemplo, la construcción de un gran estadio polivalente en París, equipamientos deportivos en Berlín, equipamientos culturales y de ocio en Shenyang, desarrollo del sector hotelero en Sevilla, etc.
– Impulso de nuevos grandes polos de desarrollo urbano. Por regla general, el objetivo consiste en crear barrios dinámicos donde se combinen diferentes funciones urbanas, como es el caso de París (Saint-Denis) o de Barcelona (Fórum 2004). Hay otros casos en los que puede predominar una función, a menudo la implantación de actividades económicas relacionadas con las tecnologías más avanzadas, como en Seúl, Sevilla o Sydney.
– Renovación urbana y recalificación medioambiental de zonas en crisis o degradadas. Esta tendencia es bastante novedosa: París, Sydney o Barcelona conciben sus proyectos de acontecimientos como motores para cambiar las condiciones de vida y la imagen de sectores desfavorecidos pero que disponen de un potencial de valorización.

2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Cada metrópoli, en función de su historia, del contexto local y de la naturaleza del acontecimiento, persigue objetivos que le son propios. Por ejemplo, movilizar a los actores en torno a un gran proyecto que los una, aprovechar la dinámica de un acontecimiento excepcional para acelerar procesos y vencer obstáculos que los frenaban, afirmar un nivel del poder público, ofrecer un evento popular, favorecer la innovación en el ámbito del desarrollo sostenible, etc.

Por lo general, los grandes acontecimientos deportivos responden a un objetivo común: fomentar o consolidar entre la población el deporte y los valores relacionados, como bien muestran los ejemplos de Sevilla y Melbourne.

3. ¿QUÉ IMPACTO TIENEN LOS GRANDES ACONTECIMIENTOS EN LAS METRÓPOLIS?

3.1 IMPACTO EN TERMINOS DE IMAGEN

3.1.1 Proyección internacional

La organización de un gran acontecimiento cubierto por los medios de comunicación internacionales participa en la creación, la transformación e incluso la valorización de la imagen de una metrópoli, tanto ante los turistas, como ante los inversores o los propios habitantes. En los casos estudiados se menciona a menudo el impacto de los grandes acontecimientos en la imagen de las metrópolis, aunque no se dispone de datos que permitan cuantificarlo.

No se puede negar que la Exposición Universal de Sevilla de 1992 contribuyó a ofrecer una imagen moderna de la ciudad y de la región de Andalucía, hasta entonces más bien vinculadas a su rico pasado y a su patrimonio. Del mismo modo, el Mundial de Fútbol de 1998 permitió a París rejuvenecer y dinamizar la imagen de una capital asociada a la cultura y a sus monumentos. El Carnaval de Río participa enormemente en la imagen festiva, sensual y de alegría vital que se suele asociar con la ciudad. Por su parte, Múnich es la prueba de que estos efectos pueden ser duraderos: treinta años después de los Juegos Olímpicos de 1972, todavía valoriza la identidad olímpica con la creación de un parque de ocio de un nuevo género bautizado como *"Olympic Spirit"*.

No es necesario que la candidatura de la metrópoli sea seleccionada para que su imagen se transforme. Así, por ejemplo, las candidaturas sin fortuna de Sudáfrica a los Juegos Olímpicos de 2004 (Ciudad del Cabo) y al Mundial 2006 en el contexto posterior al *apartheid* contribuyeron a un cambio de imagen del país y a su apertura al mundo.

Sin embargo, el impacto en términos de imagen también puede resultar negativo. Los problemas de atención a los visitantes durante los Juegos Olímpicos de Atlanta de 1996 y las polémicas surgidas en torno a la Exposición Universal de Hannover de 2000 empañaron la imagen de ciudades y países con una reputada capacidad de organización.

3.1.2 Papel fundamental de los medios de comunicación

La cobertura mediática de los grandes acontecimientos es un elemento fundamental. Los numerosísimos periodistas presentes durante la Exposición Internacional de Lisboa de 1998 (más de 6.300 periodistas extranjeros procedentes de 88 países y 5.200 portugueses) contribuyeron al prestigio de la metrópoli y del país, que padecían una falta de proyección internacional[1].

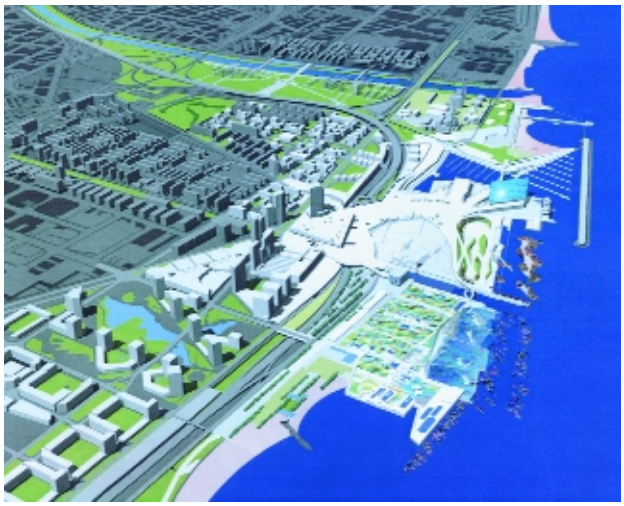
Al contrario, las malas relaciones que se establecieron desde el inicio del proyecto entre la prensa y los organizadores de la Exposición Universal de Hannover de 2000 no ofrecieron una imagen atractiva del acontecimiento. Y la confidencialidad de la cobertura mediática fuera de China del Mes de la Amistad Internacional (1999) no permitió que Shenyang se diera realmente a conocer en todo el mundo, a pesar de la presencia de turistas y ejecutivos extranjeros.

Asimismo, cabe señalar la influencia de la participación de estrellas del deporte en el alcance de la cobertura mediática y, por tanto, en los resultados financieros de los acontecimientos deportivos.

3.1.3 Imagen interna e identidad de la metrópoli

Más allá de la imagen vehiculada en el resto del mundo, el impacto de un gran acontecimiento puede ser muy importante en la visión que los habitantes tienen de su propia ciudad o de su país. Se puede afirmar que el Mundial de Fútbol de 1998 permitió, en un contexto de

1. *The Attractive City, Catalyst for economic development and social revitalisation*, EURICUR, 2000.



© DR Fórum Universal de las Culturas - Barcelona

El proyecto del Fórum 2004, un instrumento para crear una nueva centralidad en el barrio del Besós.

pesimismo y de escepticismo, devolver la confianza a los franceses y lograr que se unieran, independientemente de sus orígenes y sus diferencias. Del mismo modo, el Carnaval de Río forma parte de la identidad de los cariocas.

3.2 IMPACTO EN EL DESARROLLO URBANO

3.2.1 Papel catalizador de grandes proyectos urbanos

Con las excepciones del Carnaval de Río y del proyecto de las Jornadas Mundiales de la Juventud de Toronto 2002, todos los acontecimientos del estudio se concibieron como catalizadores de transformaciones urbanas de envergadura. Algunas metrópolis, como Barcelona, admiten incluso que los grandes acontecimientos no son más que pretextos y que la finalidad es mejorar el atractivo global de la metrópoli mediante la realización de infraestructuras, la recalificación de zonas urbanas degradadas o la creación de nuevos polos de desarrollo. En este sentido, los grandes acontecimientos tienen efectos estructurantes en la organización a largo plazo de la metrópoli, de la región urbana e incluso del territorio nacional.

Los ejemplos recientes de Barcelona, París Île-de-France, Seúl o Lisboa son una muestra de que los grandes acontecimientos son especialmente útiles y eficaces para impulsar proyectos urbanos ambiciosos que requieren la concentración en el tiempo y en el espacio de inversiones públicas muy importantes.

No obstante, esta concentración a veces se percibe como excesiva y algunas metrópolis, como Melbourne o Roma (Jubileo 2000), aprovechan para impulsar, en torno a un gran proyecto, decenas o incluso centenares de proyectos más modestos con el fin de mejorar el entorno cotidiano de sus ciudadanos.

3.2.2 Aceleración en la realización de infraestructuras

El impacto de los grandes acontecimientos es especialmente estructurante en materia de infraestructuras de nivel internacional en dos ámbitos: los transportes y las infraestructuras relacionadas con el acontecimiento. La metrópoli puede así acelerar considerablemente la realización de determinados equipamientos que responden a necesidades constatadas: el tiempo ganado a menudo equivale a diez o quince años de inversiones normales. No obstante, existe un riesgo de sobredimensionamiento con respecto a la demanda real.

Infraestructuras de transporte. Ciudades como Barcelona, Seúl, Sevilla, Sydney o Shenyang, cuya ambición es obtener reconocimiento en la escena internacional, han aprovechado los acontecimientos para dotarse de las infraestructuras de transporte necesarias para alcanzar esa posición: aeropuerto internacional, redes de autopistas, líneas férreas de alta velocidad, metro, redes de telecomunicaciones de alto rendimiento... Estas infraestructuras se enmarcan en una línea de mejora de la accesibilidad global de la metrópoli, de la región e incluso del conjunto del país. En los casos estudiados, responden a una preocupación de utilidad pública que generalmente depende de los estados (aeropuertos y ferrocarril) o de las metrópolis (transporte público urbano).

Entre los ejemplos más espectaculares en este sentido se encuentran: los Juegos Olímpicos de 1992, que permitieron a Barcelona ampliar su aeropuerto y construir las vías rápidas de circunvalación en un tiempo récord; la Expo'92, que dotó a Andalucía de una red de autopistas y de una línea férrea de alta velocidad que unía la capital andaluza con Madrid; la Expo'98, que permitió a Lisboa construir un nuevo y espectacular puente sobre el Tajo y una segunda estación de tren; y Shenyang, que se dotó de cinco nuevos grandes ejes viarios.

© Iaurif - A.M. Roméra

La arquitectura es un poderoso factor de imagen (la nueva estación de Oriente, Lisboa 1998)

Infraestructuras específicas del acontecimiento. Con la excepción de las JMJ de Toronto, los acontecimientos estudiados implicaron la construcción de nuevos equipamientos o la adaptación de equipamientos existentes: grandes estadios (Seúl, París, Berlín), complejos deportivos (Sydney, Melbourne), espacios de congresos, de exposiciones o de ocio (Barcelona, Shenyang), etc. A menudo financiados en gran parte por las administraciones públicas, estos equipamientos deben tener una rentabilidad social o económica después del acontecimiento[2]

Las posibilidades de reutilización posterior dependen en buena medida de las dimensiones de la metrópoli: es más fácil llenar un estadio de 65.000 localidades en Seúl (9,9 millones de habitantes) que un estadio para 60.000 espectadores en Sevilla (1,2 millones de habitantes).

En estos últimos años, la tendencia predominante consiste en diseñar grandes estadios como equipamientos urbanos multiusos integrados en la ciudad. El Stade de France, por ejemplo, se ha convertido en un centro que alberga actos culturales, espectáculos y seminarios.

3.2.3 Reconversión de zonas degradadas en nuevos polos urbanos

Muchos grandes proyectos urbanos asociados a los acontecimientos del estudio responden a una estrategia de reconversión de antiguas zonas industriales o de zonas urbanas degradadas.

Éste es el caso de París, con la construcción del Stade de France en una zona industrial en declive, la Plaine Saint-Denis, en torno a la que se desarrolla un nuevo barrio donde predomina el sector terciario. Sydney optó por instalar su Parque Olímpico en Homebush Bay, una zona antes ocupada por actividades contaminantes. En Lisboa, el recinto de la Expo'98 se construyó en el sector oriental, que estaba sumamente degradado por la presencia de una refinería de petróleo, vertederos de basuras y un matadero.

En Barcelona, los terrenos del Fórum 2004, ocupados por una planta depuradora y una central eléctrica y cruzados por las vías rápidas de circunvalación, se transformarán en un nuevo barrio orientado al sector del ocio. En cuanto al lugar elegido por Seúl para instalar el Estadio del Mundial y la Ciudad del Milenio de Sangam, antes estaba ocupado por un enorme centro de tratamiento de residuos.

En todos los casos, se trata de zonas que requerían unas inversiones públicas iniciales considerables antes de que los promotores privados pudieran interesarse en tomar el relevo: adquisición de bienes raíces, acondicionamiento del terreno, reestructuración de la vía pública, mejora de la accesibilidad en transporte público, cubrimiento de las vías rápidas, recalificación del entorno, etc.

Los grandes acontecimientos permiten emprender grandes proyectos de ordenación urbana que afectan a superficies considerables: más de 1.000 ha para los JJ.OO. de Barcelona'92, 350 ha para la Expo'98 en un amplio sector en plena transformación, 225 ha para el proyecto del Fórum 2004 de Barcelona, 215 ha para la Expo'92 de Sevilla... Actualmente se están acondicionando unas 150 ha en torno al Stade de France.

Cerca de París, la percepción de la Plaine Saint-Denis ha cambiado radicalmente gracias al Mundial y a las obras relacionadas: ha pasado de ser una zona de industria pesada en declive a ser considerada una de las prolongaciones del polo terciario de La Défense. Sólo en el año 2000 se comercializaron 450.000 m^2 de locales (principalmente oficinas), una cifra excepcional en este sector[3].

2. Cf 3.5. Impacto en las finanzas púbicas.

3. Cifras de abril de 2001.

Las empresas buscan la proximidad del Stade de France, símbolo mítico de "la Francia victoriosa" que hoy en día es un importante elemento del marketing urbano internacional de París y de su región.

Además de su escala, lo que caracteriza estas operaciones localizadas en el centro de las metrópolis es la posibilidad de desarrollar programas diversificados en torno a un nudo multimodal de transportes: oficinas, viviendas, comercios, hoteles, espacios de congresos, centros universitarios, espacios de ocio, parques urbanos, etc. En Lisboa, por ejemplo, la realización del ambicioso programa previsto por el proyecto Expo Urbe (aproximadamente 1.170.000 m^2 de viviendas, 450.000 m^2 de oficinas, 150.000 m^2 de comercios y 82.000 m^2 de programas diversos) va por buen camino. El gran complejo cultural metropolitano y el centro comercial son los motores del nuevo barrio.

La misma lógica prevalece en Barcelona: tras los Juegos Olímpicos, que dieron lugar a la construcción de 4.500 viviendas y 5.000 plazas hoteleras, con el Fórum 2004 está prevista la creación de una nueva área de centralidad que incluirá viviendas (150.000 m^2), oficinas (95.000 m^2), hoteles (100.000 m^2), centros universitarios (60.000 m^2), etc. El proyecto incluye asimismo la renovación de un gran barrio de viviendas sociales situado en las inmediaciones.

Éstos son ejemplos de esos nuevos polos de renovación urbana a escala metropolitana cuya "comercialización" está directa o indirectamente relacionada con la organización de un gran acontecimiento.

3.3 IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE

Las metrópolis que han participado en el estudio apenas han desarrollado los efectos, negativos o positivos, de los grandes acontecimientos en el medio ambiente. Sin embargo, desde los juegos de invierno "ecológicos" de Lillehammer de 1994, el desarrollo sostenible tiende a ocupar un lugar cada vez más importante en las preocupaciones y las estrategias de los organizadores de acontecimientos.

3.3.1 Estrategias de reducción de posibles efectos negativos

A priori, los efectos negativos potenciales de la organización de grandes acontecimientos, sobre todo cuando se realizan en plazos de tiempo muy ajustados, son numerosos. Antes del acontecimiento: destrucción de medios naturales para la construcción de infraestructuras, consumo elevado de recursos no renovables (espacios naturales o agrícolas, materias del subsuelo, etc.), perjuicios asociados al transporte de materiales por carretera, etc. Durante el acontecimiento: alto consumo de energías fósiles para el aire acondicionado, la iluminación y el transporte, producción abundante de residuos, diversos tipos de contaminación provocada por los medios de transporte (atmosférica, acústica...), etc. Después del acontecimiento: presiones sobre los recursos naturales para el mantenimiento de las instalaciones (agua, energía...), desarrollo de nuevos modelos de consumo menos respetuosos con el medio ambiente, etc.

Ante estos riesgos, las metrópolis intentan, por un lado, minimizar los efectos negativos y, por otro lado, maximizar los posibles beneficios ecológicos de los grandes acontecimientos.

Para minimizar los efectos negativos, es preciso realizar el acontecimiento en zonas ya urbanizadas, en lugar de en espacios naturales: ésa fue la opción de ciudades como Barcelona, París, Shenyang, Toronto o Melbourne. También se pueden reducir los efectos perjudiciales privilegiando el transporte fluvial de los materiales de

Los JJ.OO de Sydney de 2000 respetaron rigurosos criterios medioambientales. El Parque Olímpico.

© Damiend Chelnec - Archipress

demolición y de construcción de las instalaciones, como se hizo durante la realización del Stade de France en Saint-Denis. Apostar por el transporte público para el desplazamiento de los espectadores y de los participantes permite limitar el nivel de contaminación: ésa fue la apuesta de Francia con ocasión del Mundial 1998, donde el 75% de los espectadores utilizaron el tren y el metro, y también la de Sydney durante los Juegos Olímpicos, donde el 80% de las personas utilizaron el transporte público. La cuestión es saber en qué medida estos logros perduran después de los acontecimientos.

En términos más generales, los JJ.OO. de Sydney permitieron elevar las exigencias internacionales en materia medioambiental, tanto en el plano del reciclaje de los materiales, de los residuos y del agua, como en el de la utilización de energías renovables para las instalaciones (por ejemplo, los 19 colectores solares del recinto olímpico producen 160.000 kW de energía). Estas exigencias se han recogido en forma de pliego de condiciones de cara a los próximos JJ.OO. de 2008 ("Directrices medioambientales para los Juegos Olímpicos de verano").

3.3.2 Beneficios para el medio ambiente

El objetivo de maximizar los beneficios para el medio ambiente adquiere formas muy diversas según los casos. Puede consistir en recalificar zonas degradadas desde el punto de vista medioambiental. Lisboa es una referencia interesante en este sentido: la Expo'98 permitió (gracias a una importante aportación financiera de Europa) la descontaminación del río, la modernización del sistema de tratamiento de los residuos y el traslado de una perniciosa refinería de petróleo, entre otras cosas. Sydney también realizó esfuerzos considerables para proteger las especies animales amenazadas, regenerar medios naturales acuáticos, eliminar los vertidos contaminantes de la bahía, descontaminar los suelos contaminados, acondicionar 450 hectáreas de espacios verdes, etc. Del mismo modo, el Fórum 2004 de Barcelona tiene como objetivo recalificar el entorno degradado del río Besós en un tramo de 4 km y construir una gran planta depuradora.

Más a largo plazo, el medio ambiente también puede beneficiarse de las innovaciones tecnológicas asociadas a los grandes acontecimientos. La Expo'2000 de Hannover, por ejemplo, permitió experimentar a tamaño real nuevos métodos de construcción ecológicos utilizando energías renovables (geotérmica, solar...) y materiales reciclables.

3.4 IMPACTO EN TÉRMINOS DE DESARROLLO ECÓNOMICO Y TURÍSTICO

Una de las principales razones de ser de los grandes acontecimientos es el efecto que tienen en la economía a corto, medio y largo plazo. Si bien generalmente se puede asignar un valor aproximado a las inversiones directas públicas y privadas que genera un acontecimiento y también a veces es posible valorar el número de empleos sostenibles creados en un sector de actividad determinado, es mucho más delicado medir los efectos indirectos e inducidos de los acontecimientos a escala metropolitana o nacional.

3.4.1 Efectos macroeconómicos inmediatos positivos pero limitados

El impacto global de los acontecimientos mundiales en las economías nacionales está especialmente vinculado al importe total de las inversiones, a la superficie económica del país y a su grado de apertura internacional: con la perspectiva del tiempo, se puede constatar que los Juegos Olímpicos de Seúl de 1998, por ejemplo, propulsaron al país en la escena mundial y consolidaron su posición entre los "tigres asiáticos".

© laurif - A.M. Roméra

El área de la Expo'98 de Lisboa, antes muy degradada, se ha transformado.

Un fenómeno similar tuvo lugar después de 1992, con el reingreso de España en el mercado mundial tras cuarenta años de relativa ausencia. Según las estimaciones, los JJ.OO. de Barcelona inyectaron 16,6 millones de dólares en la economía española durante el período 1986-93, lo que representó el 2,9% del producto interior bruto (PIB) del país (1992)[4]. Se calcula que la aportación de la Expo'98 de Lisboa al PIB de Portugal fue de entre un 0,9% y un 1,2% en 1998[5].

Un método de evaluación del impacto económico de los JJ.OO. de Sydney de 20006, elaborado en 1997, estima que la aportación a la economía del estado de Nueva Gales del Sur se situó en torno a los 4,3 millones de dólares estadounidenses entre 1994 y 2006, es decir, en torno al 1% del PIB, lo que equivale tan sólo al 0,15% del PIB australiano. Estas evaluaciones se basan en una fuerte estimulación del mercado laboral antes y durante los Juegos, así como en una mejora de la productividad después de las olimpiadas. A título provisional, el Banco Central de Corea del Sur calculó, a principios de 2002, que el Mundial generaría un crecimiento del 0,11% en la economía del país.

Asimismo, hay que tener en cuenta los riesgos macroeconómicos que pueden ir asociados a la organización de un gran acontecimiento, sobre todo en las economías en vías de desarrollo: inflación, aumento del coste de la mano de obra, crecimiento de las importaciones, etc[7].

3.4.2 Repercusiones económicas diversificadas en la metrópoli

En función del nivel de desarrollo económico, las metrópolis aprovechan los grandes acontecimientos para afirmar su posición económica ante metrópolis rivales, o bien para dinamizar su economía o para abrirse a la economía mundial. Por ejemplo, la ciudad de Seúl no espera del Mundial 2002 las mismas consecuencias económicas que tuvieron los Juegos Olímpicos de 1988. La diferencia fundamental radica en que estos dos acontecimientos tienen lugar en fases radicalmente distintas del desarrollo de la ciudad: economía emergente y posicionamiento nacional en 1988, frente a economía "posmoderna" y posicionamiento continental en 2002.

Sea cual sea el alcance de este impacto, los grandes acontecimientos han constituido en todos los casos del estudio un motor de desarrollo económico para las metrópolis.

En primer lugar, a menudo han supuesto la oportunidad de movilizar importantes inversiones públicas y privadas. En segundo lugar, han implicado repercusiones económicas, inmediatas o a más largo plazo, en numerosos sectores, como el inmobiliario, en el empleo o en el turismo.

Movilización de inversiones públicas y privadas externas. Los grandes acontecimientos constituyen una oportunidad de movilizar aportaciones financieras públicas y privadas excepcionales, externas a la metrópolis. Así, el Estado español financió el 41% de los gastos públicos de los JJ.OO. de Barcelona 1992, la *Generalitat* de Cataluña el 32% y las administraciones públicas de la metrópoli (sin contar el Ayuntamiento de Barcelona) el 9%. La municipalidad, principal beneficiaria de los Juegos, tan sólo financió el 18% de los gastos públicos.

Además, a corto plazo, los grandes acontecimientos a menudo permiten acelerar una serie de decisiones de inversión pública y la realización de infraestructuras

4. *The Impact of the Olympic Games on Real Estate Markets, 2001.*
5. *The Attractive City,* 2000.
6. *Economic Impact of the Sydney Olympic games,* NSW, 1997.
7. China Daily, 16.07.2001.

previstas, pero cuya financiación se habría distribuido en varios años. Esto fue lo que ocurrió con el Mundial de Fútbol de 1998 en Saint-Denis y con la Exposición Universal de Sevilla de 1992.

Es habitual que el acontecimiento logre movilizar al sector privado, que así toma el relevo de los inversores públicos. Por ejemplo, importantes bancos españoles y numerosas grandes empresas internacionales y españolas patrocinaron la Exposición Universal de Sevilla. Del mismo modo, tan sólo el 47% de las inversiones en infraestructuras realizadas con motivo de los JJ.OO. de Barcelona se financiaron con fondos públicos. Y la perspectiva de los Juegos Olímpicos en relación con la integración de China en una economía de mercado ha seducido al grupo francés Accor, que, de aquí al año 2008, cogestionará una cincuentena de establecimientos hoteleros de tres estrellas en el país asiático.

Así pues, parece ser que el efecto multiplicador de las inversiones públicas y privadas realizadas con ocasión de un gran acontecimiento puede resultar muy interesante para una metrópoli. Entre 1987 y 1992, el efecto multiplicador de las inversiones relacionadas con los Juegos Olímpicos para la municipalidad de Barcelona se calcula en 14 a 1, entre gastos públicos y privados.

El éxito de organización de un gran acontecimiento genera confianza en la metrópoli y, por consiguiente, favorece las inversiones. Podemos citar, por ejemplo, el crecimiento del 138% del valor de las inversiones en Shenyang entre 1999 y 2000.

Asimismo, un gran acontecimiento puede ofrecer a una ciudad con dificultades económicas los medios para salir de la crisis. En Saint-Denis, los promotores inmobiliarios privados, reticentes a invertir en el barrio de la Plaine Saint-Denis antes de 1998, ya no dudan hoy en día a la hora de impulsar proyectos.

Dinamización del mercado inmobiliario a medio plazo. Los grandes acontecimientos y las inversiones relacionadas tienen numerosos efectos en los mercados inmobiliarios locales. Efectivamente, pueden dinamizar el mercado, como ocurrió en la Plaine Saint-Denis, barrio que hoy experimenta un "boom" inmobiliario, o como en el caso de Shenyang, donde el número de metros cuadrados construidos aumentó un 153% entre 1999 y 2000 (esto es, 20 puntos más que un año normal, según fuentes municipales).

Además, como lo demuestran los retos de ordenación urbana, los grandes acontecimientos ofrecen la oportunidad de crear nuevos barrios, como ocurrió en Barcelona y en Sevilla en 1992. La realización de estos programas, a menudo muy ambiciosos y que incluyen equipamientos, viviendas y oficinas, tiene por fuerza consecuencias en el mercado inmobiliario local. Podemos citar el incremento del 237% en los metros cuadrados de oficinas construidos en Barcelona entre 1989 y 1990, antes de la celebración de los Juegos Olímpicos.

Resulta sumamente difícil diferenciar los efectos vinculados a la coyuntura económica de los relacionados con los grandes acontecimientos. Es más, en muy pocos de los casos de acontecimientos relativamente recientes estudiados se ha realizado un análisis crítico de los programas y un balance de su comercialización.

No obstante, parece ser que la realización de vastos programas inmobiliarios induce a menudo una escalada de precios en el mercado inmobiliario, como ocurrió en Sevilla en 1992. La comercialización al mismo tiempo de estos importantes programas puede desestructurar el conjunto del mercado local. Cabe citar las dificultades de comercialización del parque tecnológico del recinto de la Cartuja, realizado en el marco de la Exposición Universal de Sevilla, o de las oficinas creadas con motivo de los Juegos Olímpicos de Barcelona.

Efectos variables en el empleo local. Los grandes acontecimientos conllevan la creación de un gran número de empleos directos o indirectos, efímeros o duraderos.

Incluso aunque sean efímeros, los empleos relacionados con la construcción de las infraestructuras de transporte y de atención a los visitantes, así como los asociados a la organización del acontecimiento en sí no son nada desdeñables. Por ejemplo, según diferentes estudios, los Juegos Olímpicos de Barcelona crearon entre 25.000 y 60.000 empleos anuales. Otro ejemplo: el número de empleos directos generado por la Exposición Universal de Sevilla se estima en un promedio de 3.140 al año durante el período 1985-93, con un pico de 14.000 puestos de trabajo en 1992-93.

Los empleos más duraderos tienen un impacto real en la economía local, aunque no se disponen de cifras al respecto en ninguno de los casos estudiados. Sin embargo, no se puede negar que el aumento del flujo turístico y la gestión de los nuevos equipamientos, hoteles, etc. realizados con motivo de grandes acontecimientos suponen la creación de empleos sostenibles. Podemos citar como ejemplo la explotación cotidiana del Stade de France, que genera 150 empleos permanentes, a los que hay que sumar las 1.000-1.500 personas contratadas con ocasión de grandes actos.

Consecuencias muy positivas en el turismo. Los efectos de la organización de grandes acontecimientos en el sector turístico son muy importantes, aunque resulta difícil cuantificarlos.

A corto plazo pueden tener consecuencias negativas, pues en las metrópolis que ya son destinos turísticos, algunos visitantes "tradicionales" postergan o anulan sus estancias durante las fechas del acontecimiento. A veces, la metrópoli tan sólo registra un débil aumento de las llegadas de turistas, como sucedió durante los Mundiales de Atletismo de 1999 en Sevilla. Además, a menudo se produce una inflación de los precios, difícilmente controlable, como ocurrió en el sector de la hostelería y la restauración de Sevilla durante la Exposición Universal de 1992.

No obstante, aparte de algunos efectos negativos, el impacto de los grandes acontecimientos en la actividad turística de una metrópoli es en general muy positivo.

Para empezar, durante el acontecimiento, las repercusiones económicas pueden ser muy elevadas para la metrópoli. Así, se calcula que los 13,5 millones de turistas que visitaron Sevilla durante la Exposición Universal se gastaron unos 3.600 millones de dólares en la ciudad. En el mismo sentido, una encuesta realizada en 1999 entre 110.000 turistas indica que éstos se gastaron 80 millones de dólares durante los pocos días que dura el Carnaval de Río.

A largo plazo, en todos los casos, la mediatización de los grandes acontecimientos, el desarrollo de la oferta hotelera y la mejora de la atención a los visitantes inducen un incremento cuantitativo del número de visitantes. En el transcurso de los últimos diez años, en Barcelona el número de visitantes ha aumentado en un 80% (durante los dos años anteriores a los Juegos Olímpicos se construyeron treinta nuevos hoteles, trece de los cuales son de gran lujo). Del mismo modo, desde la celebración del Mes de la Amistad Internacional en 1999, la oferta hotelera de Shenyang se ha desarrollado (+20%), el índice de ocupación ha ganado 6 puntos y el número de turistas ha aumentado en un 29%.

En algunas ocasiones, los grandes acontecimientos también permiten renovar el tipo de turismo, atraer a nuevas categorías de visitantes y conquistar nuevas clientelas para muchos años. Si bien es cierto que París ya era el primer destino turístico del mundo, el Mundial de Fútbol permitió atraer nuevas nacionalidades, especialmente de Sudamérica, y recuperar sectores del mercado entre la clientela joven.

Numerosos turistas asisten todos los años al desfile del Carnaval de Río (2000).

© Sandro Leal

3.5 IMPACTO EN LAS FINANZAS PÚBLICAS

En todos los casos del estudio, el impacto de los grandes acontecimientos en las finanzas públicas es muy importante, ya sea a escala de la municipalidad, de la región o del país. En función de la importancia de las inversiones necesarias en infraestructuras y según la capacidad de movilización del sector privado, las finanzas públicas intervienen en mayor o menor grado.

3.5.1 Tendencia general: aumento de la financiación privada

La tendencia general constatada es que el sector privado se hace cargo de una parte cada vez mayor de los costes, que se pueden amortizar mediante cánones, la recaudación de taquilla, el alquiler a los organizadores de los equipamientos realizados o la gestión de dichos equipamientos.

La financiación con capital privado de una parte considerable de los gastos de organización y de infraestructuras puede ser una solución interesante, aunque también implica riesgos. Los proveedores de fondos privados son muy sensibles a las vicisitudes del contexto político y económico. Su retirada puede contribuir a que se replantee la organización de un acontecimiento, como demuestra el aplazamiento del proyecto de un festival mundial de música africana que debía celebrarse en Abiyán, Costa de Marfil, en 1999.

El presupuesto total de los grandes acontecimientos puede desglosarse en dos grandes partidas que repercuten considerablemente en las finanzas públicas:
– La organización del acontecimiento en sí: gastos de funcionamiento e ingresos de organización.
– La realización y la gestión de las infraestructuras y las superestructuras creadas con motivo del acontecimiento.

3.5.2 Equilibrio contable de organización

El equilibrio entre gastos e ingresos de organización, bastante fácil de calcular desde un punto de vista estrictamente contable, se alcanza en muchos casos. La organización del Mundial de Fútbol de Francia'98 incluso se saldó con un superávit de 41,2 millones de dólares, que se reinvirtió en los clubes pequeños y el fútbol aficionado. Los presupuestos de organización de los acontecimientos son más o menos elevados (360 millones de dólares para Francia'98 o unos 1.600 millones de dólares para los JJ.OO. de Barcelona'92), aunque también los hay relativamente modestos (el de Shenyang'99 ronda los 26 millones de dólares).

El ejemplo de la Exposición Universal de Hannover muestra, en cambio, que una sobrestimación del número de visitantes (18 millones en lugar de los 40 previstos) puede generar un déficit de organización difícil de cubrir (1.000 millones de dólares).

3.5.3 Gastos de inversión difíciles de amortizar

Con las excepciones del Mes de la Amistad Internacional organizado en Shenyang en 1999, las JMJ que tendrán lugar en Toronto en 2002 y, por supuesto, las candidaturas no seleccionadas, las inversiones en infraestructuras y en equipamientos necesarios para la organización de los acontecimientos estudiados representan la parte esencial de los costes soportados por las administraciones públicas, incluso a pesar de que no se puedan imputar en su totalidad exclusivamente a los grandes acontecimientos y aunque muy a menudo los gastos correspondientes no figuren en los balances financieros de los acontecimientos en cuestión.

El presupuesto total de inversiones en infraestructuras y en equipamientos de Francia'98 equivalía a tres veces el presupuesto de organización. Las infraestructuras nece-

sarias para el acontecimiento ascendieron a 8.000 millones de dólares para los JJ.OO. de Barcelona (esto es, cinco veces el presupuesto de organización), a 9.700 millones de dólares para la Expo'92 de Sevilla y a 246 millones de dólares sólo para la renovación del estadio olímpico de Berlín. Las inversiones necesarias para la organización de los Juegos Olímpicos de 2008 se estiman en unos 24.000 millones de dólares.

Las capacidades de inversión y de empréstito de las metrópolis tienen un papel fundamental. Estas capacidades varían enormemente de un país a otro y de una metrópoli a otra. Ciudades tan diferentes como Abiyán y Sevilla experimentan dificultades, cada una a su nivel, para reunir las garantías financieras necesarias para la organización de sus proyectos de acontecimientos.

En cuanto a la deuda, puede resultar muy gravosa. A pesar de que el Ayuntamiento de Barcelona tan sólo financió el 18% de los gastos vinculados a los Juegos Olímpicos, la deuda del acontecimiento representa el 20% de la capacidad de inversión de la metrópoli hasta el año 2007.

Si el acontecimiento es iniciativa de la ciudad, la existencia de una autoridad metropolitana con fondos propios, como en el caso de Toronto, aumenta la superficie financiera. Esto permite repartir los riesgos, los gastos y los posibles beneficios. Las financiaciones cruzadas entre varios niveles de administraciones públicas son una solución a la que se recurre habitualmente en muchos países para las inversiones en infraestructuras.

3.5.4 Importantes costes de funcionamiento asociados a la reutilización de equipamientos

Después del acontecimiento, uno de los grandes retos a los que deben hacer frente las metrópolis es la gestión a largo plazo de los nuevos equipamientos. Los balances financieros de los acontecimientos con los que hemos contado para el estudio son los balances elaborados al final del evento y no tienen en cuenta los gastos de gestión a largo plazo de los equipamientos realizados. Sin embargo, suele suceder que éstos, dimensionados en función del acontecimiento, resulten sobredimensionados para el uso cotidiano que le pueda dar después la población de la metrópoli. Y la infrautilización de los equipamientos representa, en muchos de los casos, una importante carga financiera para las finanzas públicas de las municipalidades, de las regiones o de los países, incluso aunque esta carga no se pueda imputar al acontecimiento en sí.

Por ejemplo, Sevilla tiene dificultades para reutilizar las instalaciones realizadas con ocasión de los Mundiales de Atletismo de 1999. Todavía no se ha hallado un uso definitivo para el estadio olímpico (60.000 localidades). La presencia de este equipamiento es una de las ventajas que Sevilla ha destacado en sus candidaturas a los Juegos Olímpicos. Pero, mientras tanto, ninguno de los clubes de fútbol de la ciudad ha querido instalarse en él como residente y sólo se utiliza de manera excepcional.

Del mismo modo, el Complejo Deportivo de Jamsil, realizado en Seúl con motivo de los Juegos Olímpicos de 1988, se utiliza por debajo de sus posibilidades: el estadio tan sólo se utilizó una media de 75 días al año entre 1995 y 1997, el gimnasio 172 días y el campo de béisbol 139 días. A día de hoy aún no se sabe a partir de cuándo será rentable el nuevo estadio polivalente construido en Seúl para el Mundial de Fútbol de 2002: según algunas previsiones pesimistas, no empezaría a amortizarse hasta el año 2020.

En este apartado cabe citar también las ventajosas condiciones financieras consentidas al gestor del Stade de France, al que el Estado francés garantiza un nivel mínimo de ingresos.

La necesidad financiera o social de utilización óptima de los equipamientos realizados con ocasión de grandes acontecimientos lleva a sus gestores a buscar usos diversificados. La ciudad de Río de Janeiro ha tenido que plantearse esta cuestión. Para que el Sambódromo no se utilice únicamente unos días al año, se diseñaron aulas y salas de concierto bajo las gradas. Y para que estas salas resulten verdaderamente útiles y adecuadas para la población, el equipamiento se ubicó en un barrio desfavorecido. Sin embargo, este emplazamiento en un sector degradado de la ciudad no resulta positivo para la imagen del acontecimiento entre los turistas extranjeros.

3.6 IMPACTO EN LOS ACTORES

La organización de un gran acontecimiento implica métodos y competencias muy diferentes de los que requiere la administración cotidiana de una metrópoli. Precisa la implementación de formas de cooperación inéditas entre las diferentes autoridades públicas, y entre las autoridades públicas y los actores privados, que incluso pueden cambiar el modo de gobernancia de la metrópoli. En el seno de las instituciones, supone evoluciones en la gestión de los recursos humanos para permitir que las personas utilicen mejor las capacidades de iniciativa, autonomía y entusiasmo necesarias para el proyecto. En el plano del conjunto de la sociedad, la preparación de un acontecimiento y su ejecución tienen efectos dinamizadores en la población.

A priori, estos efectos, directos e indirectos, tanto sobre las personas como sobre las instituciones, no son nada desdeñables, pero resulta difícil apreciarlos desde el exterior, pues las metrópolis encuestadas se han mostrado bastante discretas al respecto. Sin embargo, los datos recogidos demuestran que los acontecimientos provocan cambios importantes en este sentido que pueden esfumarse rápidamente.

3.6.1 Efectos en los modos de gobernancia de la metrópoli

La necesidad de concentrar todas las energías disponibles en un tiempo muy breve hace replantearse la rutina de los modos de funcionamiento. De inmediato se revelan las posibles disfunciones existentes en el proceder de la metrópoli. En algunos casos, las soluciones temporales concebidas para el acontecimiento pueden institucionalizarse después.

A título de ejemplo, la eficacia de la gestión de los desplazamientos durante los JJ.OO. de Sydney de 2000 puso de manifiesto la necesidad de que la metrópoli dispusiera de manera permanente de una autoridad única de transportes, que integrara todos los modos (carretera, autobús, ferrocarril, transbordadores, conexiones aeroportuarias, etc.) y que se encargara de la toma de decisiones, el control y la comunicación al público.

En Barcelona, los JJ.OO. también contribuyeron a revelar la utilidad de un enfoque estratégico de desarrollo no solo a escala de la municipalidad, sino del área metropolitana. Esto se tradujo en una colaboración real entre los principales responsables de la toma de decisiones en el seno de la Asociación Plan Estratégico 1999-2005.

En Île-de-France, en cambio, los modos de cooperación informal instaurados durante la preparación del Mundial 1998 entre el Estado, la región, los Ayuntamientos de París y de Saint-Denis y diversos actores públicos del desarrollo urbano no perduraron. Tras el acontecimiento se restablecieron las separaciones y la verticalidad de los modos de funcionamiento.

Por el contrario, las relaciones entre el Estado central y la municipalidad de Shenyang mejoraron tras colaborar en la organización de Mes de la Amistad Internacional. Así, aumentó la eficacia de la labor de los servicios públicos. Las autoridades municipales consideran que

también se dio un paso decisivo en la comprensión mutua entre el gobierno local y el sector privado: los beneficios que las empresas privadas obtuvieron de la cooperación con la ciudad parecen la razón de su implicación en otros proyectos posteriores.

En Sevilla, la voluntad de afirmar la vocación de la ciudad por albergar acontecimientos deportivos mundiales ha llevado a crear una sociedad mixta, la Oficina de Promoción Deportiva, financiada a partes iguales por el sector público y el privado (empresas turísticas españolas).

Repercusiones muy positivas para la población

Salvo en caso excepcional de fracaso patente de la organización, la realización de un acontecimiento mundial cuenta con una amplia adhesión popular en la metrópoli, lo cual permite olvidar el escepticismo, o incluso hostilidad, que a veces haya podido acompañar a la candidatura. Las competiciones deportivas y las grandes fiestas conmemorativas nacionales refuerzan el sentimiento de unión de la sociedad.

Cuando el éxito de organización coincide con una victoria de los deportistas nacionales en la competición, el efecto se maximiza. Eso es lo que ocurrió en París en 1998: los buenos resultados y la victoria final del equipo de Francia dieron lugar a una gran fiesta popular que aglutinó a los franceses. El optimismo de los hogares en 1998 consolidó la reactivación económica en todo el país.

Lo mismo ocurrió en Lisboa en 1998, cuando la satisfacción de haber logrado que el acontecimiento fuera un éxito generó un legítimo orgullo nacional que reforzó la confianza de los portugueses en su capacidad de organización. Esto propició émulos, con la designación de Oporto como Ciudad Europea de la Cultura en 2001 (junto con Rotterdam) y de Portugal como país organizador de la Eurocopa 2004.

La apertura al mundo y el sentimiento de pertenencia a la comunidad internacional es también uno de los efectos directos más significativos en una ciudad como Shenyang, donde los grandes acontecimientos suscitan una amplísima adhesión, en especial entre los jóvenes.

4. FACTORES DE ËXITO DE UN GRAN ACONTECIMIENTO

El éxito de un acontecimiento se logra en varias etapas: el éxito en la preparación es una baza para el éxito de organización, y el éxito del acontecimiento en sí es una baza para lograr una valorización posterior satisfactoria.

Si bien cada acontecimiento tiene lugar en un contexto político, cultural, económico y urbano diferente, las metrópolis han identificado una serie de factores especialmente favorables.

¿Cuáles son los principales riesgos asociados a los grandes acontecimientos?

Los principales riesgos identificados por las metrópolis en los casos estudiados se pueden clasificar en diversas categorías:

Riesgos financieros
- Déficit de organización (recaudación de taquilla, retransmisión...) soportado por la administración pública.
- Endeudamiento de la ciudad que repercute en las posibilidades de inversión a largo plazo.
- Excesivos costes de funcionamiento de los equipamientos.

Riesgos asociados a la organización
- Exigencias excesivas impuestas por los organismos internacionales.
- Precipitación y estudios insuficientemente detallados que no permiten valorar todas las consecuencias de las decisiones adoptadas.
- Mala coordinación de los actores.
- Comunicación deficiente.
- Problemas de atención a los visitantes y de gestión de los desplazamientos (información, alojamiento, transportes...).
- Avería de los sistemas informáticos o de comunicación.
- Riesgos para la seguridad pública (terrorismo, hooliganismo, fraudes...) y la seguridad vial.

Riesgos asociados a la ambición del proyecto
- Sobredimensionamiento de los equipamientos e infrautilización posterior.
- Previsiones demasiado optimistas (en términos de visitantes, de ingresos, de repercusiones...).
- Concesión de una importancia excesiva al acontecimiento en detrimento de las necesidades cotidianas.

Riesgos de perturbación de los mercados
- Inflación de los precios durante el acontecimiento y después.
- Desestructuración del mercado inmobiliario, dificultad de comercialización de los proyectos.
- Depresión posterior al acontecimiento.

Riesgos sociales
- Oposición de los ciudadanos al proyecto.
- Exclusión de una parte de la población de las celebraciones o de los beneficios del acontecimiento.

Riesgos medioambientales
- Catástrofe natural durante el acontecimiento (terremoto, inundación, incendio...).
- Riesgos ecológicos.

La gestión de riesgos consiste en prever lo peor para que no se produzca[8]. La probabilidad de cada uno de estos riesgos y su posición en una escala de gravedad potencial se evalúa en función de cada situación y de la naturaleza del acontecimiento.

4.1 VISIÓN Y ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

Los casos del estudio demuestran que una visión política clara del futuro de la metrópoli, acompañada de una estrategia para materializarla, facilitan la preparación y la valorización del acontecimiento. Si esta visión global de desarrollo (económico, social, urbano, ecológico, etc.) es ampliamente compartida, la metrópoli podrá mantener un rumbo independientemente de las vicisitudes de la coyuntura local o internacional.

En ese punto, la metrópoli debe preguntarse: *"¿la organización de un gran acontecimiento es una respuesta adecuada a mis objetivos de desarrollo?".*

4.1.1 Definir una estrategia

Existen diferentes estrategias para posicionarse en la escena nacional e internacional que pueden ser menos arriesgadas, menos costosas y, sin lugar a dudas, tan eficaces como la organización de un acontecimiento mundial único.

En función de los objetivos generales de desarrollo que se fijen y de los resultados que se esperen, algunas metrópolis prefieren seguir una política de organización de eventos regulares, más modestos en sus ambiciones y más centrados en un ámbito concreto. El Carnaval de Río entra en esta categoría, al igual que los grandes festivales culturales internacionales o mundiales.

Los grandes proyectos, a menudo concebidos en torno a equipamientos emblemáticos, son eficaces instrumentos para movilizar a los actores públicos y privados en la realización de una visión a largo plazo. Recurrir a arquitectos de renombre internacional refuerza aún más el impacto mediático potencial del proyecto. Bilbao se ha convertido en una referencia en este sentido. Resultado de un largo trabajo de reflexión estratégica (proyecto Ría 2000), el Museo Guggenheim se ha convertido en un eficaz instrumento de marketing para la ciudad, un impulsor del sector turístico y un motor de renovación urbana de una conurbación en situación de grave crisis económica.

Más puntual y mucho menos costosa, la organización de una gran exposición internacional que reúna colecciones de diferentes procedencias obedece a fenómenos de moda y puede igualmente constituir un gran acontecimiento mediático. En efecto, las grandes exposiciones no requieren nuevas inversiones en infraestructuras y superestructuras, pero permiten animar la economía turística local e influyen en la valorización de la imagen de una metrópoli. Así, la exposición de obras maestras de la colección Barnes que organizó el parisino museo de Orsay en 1993 atrajo a 1,4 millones de visitantes, una gran parte de los cuales eran norteamericanos. El tema de los impresionistas permitió reactivar el interés por París como destino turístico entre este sector de la clientela.

Del mismo modo, albergar grandes fórums políticos mundiales de amplia difusión mediática no requiere inversiones importantes y a veces permite a una metró-

8. Le management des risques dans les grands évènements sportifs, in *La lettre de l'Économie du Sport,* n 566.

Exposición Internacional de Lisboa de 1998: acondicionamiento del Tajo.

© E. Frégé - Adam

poli asociar su nombre a actos históricos. Así, se habla de la Cumbre de Río (Cumbre de la Tierra, 1992), del Protocolo de Kioto (1997) o del Fórum Social Mundial de Porto Alegre (2002).

4.1.2 Integrar la estrategia en un proyecto global

Si una metrópoli opta por una estrategia de eventos, la existencia de una visión compartida le permite anticipar las posibles repercusiones del proyecto y organizarse para obtener el máximo provecho de todas ellas, incluso de las que a *priori* pueden parecer imprevisibles o secundarias.

La ciudad de Barcelona es una referencia en este ámbito: desde el principio, su candidatura a los Juegos Olímpicos se concibió como un medio de convertirse a largo plazo en la puerta de entrada del sur de Europa. Y ha utilizado una estrategia de eventos como motor para alcanzar los niveles mundiales en términos de equipamientos y de entorno. En 1988 formalizó este enfoque en su primer Plan Estratégico *Barcelona 2000*, en el que se enmarca el proyecto de los Juegos Olímpicos. El tercer Plan Estratégico (1999) integra el proyecto del Fórum 2004 en una ambición transportada a la escala del área metropolitana. Otras ciudades se han referido explícitamente al ejemplo de Barcelona, como Lisboa, cuyo Plan Estratégico de 1992 se diseñó como un instrumento al servicio de la ambición de convertirse en una gran capital europea atlántica.

Aunque la elaboración de un documento estratégico define las reglas del juego y facilita las relaciones entre los actores, no es indispensable. La ciudad de Shenyang, por ejemplo, sigue, con la organización de acontecimientos culturales *(International Folk Dance Festival 1992) o deportivos (China 5th Youth Sport Event 1986, Asia Sport Festival 1996),* una estrategia explícita de apertura al mundo con la intención de atraer capitales extranjeros.

Toronto, por su parte, ha optado por establecer su notoriedad en la escena norteamericana y mundial ya sea a través de acontecimientos que tan sólo requieran inversiones mínimas (Cumbre del G7 en 1988, Challenge Grands Voiliers en 1994 o Juegos Olímpicos especiales en 1997) o a través de acontecimientos que estimulen la transformación de la ciudad (candidatura a los Juegos Olímpicos de 2008). Éste es también el caso de Sevilla, que, para dar credibilidad a su proyecto de albergar unos Juegos Olímpicos, organiza acontecimientos deportivos internacionales como los Mundiales de Atletismo.

4.2 PREPARACION Y ORGANIZACION DEL ACONTECIMIENTO

4.2.1 Dotarse de una organización sólida y clara

Movilizar a los actores en torno a un líder reconocido. En buena parte, el éxito de un acontecimiento depende de la movilización de los actores de una metrópoli en torno a un líder, que suele ser el iniciador del acontecimiento: el Ayuntamiento de Barcelona para los JJ.OO. de 1992, el Ayuntamiento de Shenyang para el Mes de la Amistad Internacional en 1999, el Gobierno español para la Expo'92 de Sevilla o el Gobierno francés para el Mundial 1998. El carisma político y mediático, la determinación y la fuerza de convicción del político a la cabeza de dicha institución son factores clave para obtener la financiación necesaria y salvar obstáculos en la fase de preparación del acontecimiento.

Una de las incertidumbres reside en el calendario electoral, pues el cambio de líder a raíz de las elecciones puede provocar que se replanteen determinadas decisiones. Debido a los cambios de gobierno, el emplazamiento del Stade de France fue objeto de numerosas vicisitudes entre 1990 y 1994. La búsqueda de un amplio consenso político en cada una de las fases clave en la preparación del acontecimiento es un modo de evitar tener que volver atrás.

© Iaurif - J. Bertrand

Berlín ha integrado los acontecimientos en su estrategia de marketing. Obras en el centro de la ciudad de 1999.

En numerosos casos surge un doble liderato cuando la autoridad organizadora del acontecimiento no es la misma que la autoridad territorial que lo alberga. Ése es el caso de la Expo'98 de Lisboa, donde hubo una estrecha colaboración entre el gobierno y la municipalidad de Lisboa, o el del Mundial 1998 en Île-de-France (gobierno/municipalidad de Saint-Denis). Es indispensable que exista una convergencia de intereses entre ambas partes, que debe formalizarse en un compromiso recíproco sobre los objetivos perseguidos y el reparto de competencias y de medios.

Estructurar a las diferentes partes. La complejidad de la organización de un gran acontecimiento requiere que se defina con claridad el papel de cada uno de los actores y que todos lo conozcan. La estructura implementada para los Juegos Olímpicos de Sydney, descentralizada pero excelentemente coordinada, resultó muy eficiente: un comité nacional (SOCOG) responsable de la organización general, una autoridad (OCA) encargada de la construcción y la explotación de las instalaciones deportivas, un organismo (SOBO) encargado de la producción de las imágenes televisadas, una autoridad responsable de los transportes (ORTA) y una autoridad encargada de la seguridad pública (OSCC). Con la excepción de este último, todos los demás organismos estaban presididos por el mismo representante político, pero conservaron una gran autonomía de acción hasta la creación de una estructura de decisión central unos meses antes de los JJ.OO., bautizada como Sydney 2000[9].

4.2.4 Obtener un amplio apoyo de la opinión pública

El apoyo de la población y de los grupos de interés es un elemento clave para el éxito de un acontecimiento. En los países occidentales, la opinión pública de las metrópolis es cada vez más sensible a la utilización que se hace de los fondos públicos y al impacto de los grandes proyectos en el medio ambiente. Las críticas proceden de diferentes actores y se sitúan en diversos niveles. Durante la fase inicial, pueden girar en torno a la oportunidad del acontecimiento. Durante la fase de preparación, pueden ser objeto de críticas las decisiones financieras o urbanísticas, la gestión del proyecto, las consecuencias para la vida cotidiana de los vecinos, la construcción de infraestructuras, etc. Si los medios de comunicación nacionales o internacionales se hacen eco de estas críticas, pueden tener un efecto muy desestabilizador.

Una fase crítica: la candidatura. El ejemplo de Berlín es interesante en este sentido, pues su candidatura a los Juegos Olímpicos de 2000 se vio debilitada por las críticas de los medios de comunicación y las manifestaciones en contra protagonizadas por una parte de la población durante la visita de los miembros del COI. Los detractores opinaban que responder a las necesidades cotidianas de la población del sector oriental de la ciudad era una cuestión prioritaria y muchos temían el impacto negativo que los JJ.OO. podían tener en el medio ambiente. Menos de diez años después, la candidatura de Berlín como sede de algunos partidos del Mundial de Fútbol de 2006 se ha preparado más y se ha aceptado mucho mejor.

Concertación en fase de proyecto. Durante la preparación del Mundial 1998, la construcción del Stade de France fue objeto de airadas críticas, de las que se hizo eco la prensa nacional. Sin embargo, la concertación local con los habitantes y las empresas de Saint-Denis en el marco de las reuniones regulares de los comités de barrio y una vez al año en las *"Assises pour la Plaine"* contribuyó en gran medida a la aceptación de la realización de este gran equipamiento, que al principio se consideraba demasiado escandaloso. Hay que decir que se

9. Chappelet (Jean-Loup), *Management of the Olympic Games : the lesson of Sydney.*

El Carnaval de Río,
un acontecimiento que moviliza a la población (2000).

© Sandro Leal

ofrecieron importantes contrapartidas a la población, como el cubrimiento de cerca de 1 km de una autopista que generaba una enorme contaminación acústica.

Recurso al voluntariado durante la fase de realización. La organización de grandes acontecimientos implica el reclutamiento de numerosos voluntarios: 12.000 para Francia'98, 34.600 para los JJ.OO. de Barcelona'92 y 47.000 para los JJ.OO. de Sydney'2000. Su número, su satisfacción y su entusiasmo son indicadores del apoyo de la población. Pero la adhesión popular también se puede manifestar a través de su movilización en la preparación de actos festivos paralelos al acontecimiento: sólo la *Carnavalcade* de Saint-Denis (desfile de disfraces organizado al margen del Mundial) reunió a 100.000 personas.

Algunos elementos susceptibles de favorecer la adhesión popular:

– Elegir un tipo de acontecimiento que se adapte a la cultura local. En este sentido, la popularidad del Carnaval de Río es un caso excepcional. En Melbourne, la población se moviliza de buen grado en la preparación de los Juegos de la Commonwealth de 2006 gracias a una gran afición al deporte y una importante cultura del ocio.
– Crear sueños: el éxito de los grandes acontecimientos a menudo se debe a que apelan a la fantasía del público.
– Tener en cuenta las necesidades del conjunto de la población de la metrópoli y la mejora de sus condiciones de vida diarias. El Jubileo 2000 de Roma supuso una cura de rejuvenecimiento para toda la ciudad: restauración de monumentos, enlucido de fachadas, nuevos equipamientos culturales, nuevas líneas de transporte, recalificación de 100 plazas públicas, etc.
– Aprovechar el acontecimiento para aportar mejoras significativas al entorno urbano. Esta preocupación clave de los organizadores de los Juegos Olímpicos "verdes" de Sydney de 2000 permitió obtener el apoyo del movimiento ecologista.
– Implicar a los ciudadanos en el proyecto de todas las maneras posibles: concertación local activa, participación de los habitantes en las celebraciones, movilización de las escuelas, concursos, trabajo con las asociaciones deportivas o culturales, fórums en Internet, etc.
– Desarrollar una relación de confianza con los medios de comunicación. En la Exposición Universal de Hannover de 2000, las malas relaciones que se establecieron entre la comisaria general y los medios de comunicación tuvieron efectos muy negativos.

4.2.5. Gestionar el tiempo de preparación como un recurso escaso

Las fechas de un gran acontecimiento son siempre imperativas. Por lo tanto, desde el principio del proyecto, el tiempo se debe considerar como un recurso escaso que requiere una gestión muy cuidada.

Movilizar a los actores públicos y privados lo antes posible. Eso es lo que hizo Sydney al crear su comité organizador dos meses después de la selección de su candidatura por parte del COI. Melbourne también constituyó su comité con mucha antelación, nueve años antes de la

inauguración de los Juegos de la Commonwealth de 2006. Paralelamente ha impulsado acciones para movilizar a los colaboradores y a los futuros participantes, mediante conferencias de prensa y una completísima página web.

Anticipar y planificar. Preparar un acontecimiento implica imaginar a *priori* todos los problemas que pueden surgir en una serie de ámbitos (seguridad, transportes, sanidad, etc.) en todas las fases (antes, durante y después del acontecimiento) y construir escenarios de respuestas adecuadas. El Mundial 1998 es un ejemplo interesante en lo que respecta a la seguridad: ante los riesgos asociados al *hooliganismo,* se implementó un dispositivo original y muy eficaz de cooperación internacional, con la participación de policías extranjeros en las instancias de decisión francesas. La mayoría de los estados organizadores de acontecimientos enseguida pusieron en marcha dispositivos similares para prevenir los riesgos del terrorismo.

Anticipar y planificar es también programar la utilización posterior de los equipamientos. Por ejemplo, en Berlín, la mayoría de los equipamientos deportivos concebidos en 1990 en vistas de los Juegos Olímpicos de 2000 se han realizado de todos modos, para satisfacción de los berlineses, a pesar del fracaso de la candidatura. En Melbourne, para cada uno de los equipamientos necesarios para los Juegos de la Commonwealth de 2006 se han realizado estudios técnicos y financieros a fin de optar por la solución más adecuada: nueva construcción, renovación o instalación temporal. Cada equipamiento debe responder a una demanda aparte de los Juegos e integrarse en una programación urbana a 30 años (estudio de impacto socioeconómico).

Anticipar y planificar, en términos más generales, consiste en disponer desde el principio del proyecto de los medios humanos y materiales necesarios para la valorización posterior al acontecimiento.

Probar los dispositivos antes del acontecimiento. Terminar las instalaciones con suficiente antelación permite probar los equipamientos a tamaño real y, si es preciso, adaptar los dispositivos de seguridad y de gestión de los desplazamientos. A diferencia de lo que ocurrió en Atlanta'96, todos los recintos deportivos excepto uno estaban listos un año antes de los JJ.OO. de Sydney. Las obras del Stade de France también finalizaron bastante antes del Mundial, con lo que los organizadores dispusieron de siete meses para probar las instalaciones y los accesos.

Además, una buena preparación ahorra los costes financieros suplementarios que inevitablemente generan las soluciones urgentes. Durante la construcción del Stade de France, el descubrimiento de una contaminación no detectada ralentizó las obras. Para recuperar el retraso hubo que buscar soluciones técnicas y de organización; al final, 31 meses bastaron para construir uno de los estadios más grandes del mundo.

Dotarse de medios de reacción rápida. Incluso cuando la organización parece bien planificada, numerosos imprevistos pueden afectar al dispositivo. Esto sucedió unos días antes de los JJ.OO. de Sydney, cuando la flota olímpica de autobuses (3.850 vehículos) experimentó una serie de graves disfunciones (gestión deficiente de las cocheras, conductores que se perdían, descontento del personal por las malas condiciones de alojamiento y manutención, etc.). La existencia de una autoridad única y estructurada, Olympic Roads and Transport Authority, permitió resolver los problemas en un tiempo récord (60 horas).

Lograr un funcionamiento satisfactorio de los transportes. Desde los JJ.OO. de Atlanta, el transporte de los participantes, organizadores, periodistas y espectadores se convirtió en una cuestión fundamental. La tendencia actual, de la que son buenas muestras el Mundial 1998 en París Saint-Denis y sobre todo los JJ.OO. de Sydney,

Recinto de la Exposición Universal de Sevilla 1992.

© laurit - A.M. Legrand

consiste en implementar planes de transporte coherentes basados en la utilización del transporte público y una serie de medidas convergentes: limitación de estacionamiento, restricciones del tráfico por carretera, conexiones rápidas entre los puntos de celebración y el aeropuerto, servicio continuo de transporte reservado para los participantes y los organizadores, etc.

4.3 VALORIZACIÓN POSTERIOR AL ACONTECIMIENTO

La mayoría de las metrópolis conciben desde el principio los grandes acontecimientos como catalizadores de su desarrollo económico, social y urbano. Pero, ¿cómo pueden convertir en realidad lo que no es más que una potencialidad? Algunas metrópolis parecen haber conseguido mejor que otras valorizar la fase posterior al acontecimiento. ¿Acaso existen soluciones particularmente favorables?

4.3.1 Decidir la ubicación adecuada del acontecimiento en la metrópoli

Desde el punto de vista de aprovechar al máximo el acontecimiento como catalizador del desarrollo urbano y económico, su ubicación en la metrópoli es determinante. Existen diversas configuraciones posibles en función de la estructura urbana y de las exigencias del acontecimiento, pero cada una tendrá un impacto diferente. Los elementos que conviene tener en cuenta son, en conjunto, los mismos que en todo gran proyecto urbano:

– Disponibilidad de terrenos y accesibilidad.
– Relación con el centro de la conurbación.
– Situación con respecto a los ejes y polos de desarrollo tendencial.

Disponibilidad de terrenos y accesibilidad. La necesidad de terrenos está en estrecha correlación con la accesibilidad en transporte. Las exigencias mínimas de superficie para la construcción de las instalaciones varían en función de los acontecimientos: varios cientos de hectáreas para unos Juegos Olímpicos, unas cuarenta para una Exposición Universal o una veintena para un estadio del Mundial de Fútbol. Pero, si se quiere poder ofrecer un entorno favorable a la valorización posterior al acontecimiento, la superficie potencialmente transformable en torno al recinto debería multiplicarse por 5 o por 10.

Ante estas necesidades, existen dos posibles soluciones: o la metrópoli dispone en su perímetro urbanizado de terrenos adecuados abandonados o infrautilizados, o se ve obligada a urbanizar una nueva zona en la periferia.

En el primer caso, las limitaciones son máximas como consecuencia de las restricciones temporales: bienes raíces parcelados que ralentizan la adquisición de los terrenos; búsqueda de un nuevo alojamiento para los inquilinos; obras complejas de demolición o de descontaminación del suelo, etc. Con motivo de la candidatura de París a los Juegos Olímpicos de 2008, por ejemplo, el COI criticó duramente el complicado diseño del proyecto de villa olímpica, cuyo perímetro quedaba determinado por la voluntad de mantener algunas actividades económicas presentes en la zona. Una vez acondicionado el terreno, su comercialización puede resultar laboriosa al principio, debido a la desconfianza de los inversores, que a menudo no se implican hasta que se celebra el acontecimiento. Sin embargo, los beneficios a medio y largo plazo de una ubicación intraurbana suelen estar a la altura de las inversiones, como bien demuestra el ejemplo de Barcelona.

En el segundo caso, una ubicación más periférica presenta generalmente la ventaja de que los terrenos constituyen una sola unidad, y su adquisición y acondicionamiento resultan más sencillos. Por otro lado, se requiere un importante esfuerzo en materia de infraestructuras de transporte, como se puede ver en el ejemplo de la Expo'2000 de Hannover.

© Dreif. - Gobry

La Plaine Saint-Denis, cerca de París, se transformó a raíz del Mundial de Fútbol de 1998.

Relación con el centro de la conurbación. En la teoría, ¿un emplazamiento "central" es más favorable desde el punto de vista funcional y simbólico? Por lo general, el núcleo urbano goza de una mejor accesibilidad, tanto para los visitantes como para los habitantes. Es también donde se concentran los monumentos que simbolizan la identidad cultural o la potencia económica de la metrópoli, que así llegarán a las pantallas de millones de telespectadores en todo el mundo.

Melbourne optó por esta solución: la mayoría de los recintos de celebración de los Juegos de la Commonwealth de 2006 se encuentran en un radio de 3 km del centro de negocios. Sin embargo, este tipo de emplazamiento presenta el riesgo de paralizar el funcionamiento de la metrópoli durante el evento. También Manchester (Reino Unido) ha preferido esta opción para los Juegos de la Commonwealth de 2002: el proyecto urbano *Manchester Millenium* tiene como objetivo atraer a los ciudadanos al centro de la ciudad, recientemente reconstruido tras el atentado sufrido en 1996.

A escala metropolitana, la elección de un emplazamiento suficientemente próximo del centro para beneficiarse de sus servicios y de su imagen, pero suficientemente alejado para permitir el desarrollo de una nueva centralidad parece favorable en términos de organización y de valorización posterior. Ésta es la solución adoptada para el Fórum 2004 por Barcelona, que pretende crear un nuevo polo urbano a 5 km del centro.

Un emplazamiento que ofrezca una identificación con la imagen que uno tiene de la ciudad organizadora (o que establezca una relación simbólica con ella) es una ventaja. En el caso de Sevilla, el Guadalquivir desempeñó este papel, con un vistoso espectáculo de luz y sonido durante la inauguración de la Expo'92. En Lisboa fue el Tajo, y en Melbourne la silueta del centro de negocios será el telón de fondo de los Juegos de la Commonwealth.

Situación con respecto a los ejes y polos de desarrollo tendencial. En esta cuestión se pueden observar dos estrategias. Por un lado, hay metrópolis que se decantan por lugares ya desarrollados y reconocidos en el mercado. Por otro lado, están las que desean ofrecer a un sector desfavorecido una oportunidad de desarrollarse a largo plazo.

La primera estrategia es la que siguió Hannover con ocasión de la Expo'2000 y quizá también Melbourne para el acontecimiento de 2006. Es menos arriesgada, pero también genera menos transformaciones en la ciudad.

La segunda, que se puede observar en Barcelona, París o Lisboa, exige voluntarismo e inversiones importantes para reintroducir en el mercado sectores en crisis. A pesar de todo, es difícil ir contra las fuertes tendencias del mercado inmobiliario de una conurbación, por lo que a menudo la decisión final recae en sectores que ya cuentan con un potencial reconocido. Por consiguiente, se evitan los sectores más desfavorecidos de las metrópolis.

4.3.2 Concebir el urbanismo en términos de futuro

La atención prestada a la calidad urbana y arquitectónica no es garantía de éxito de los nuevos barrios creados con motivo de grandes acontecimientos, pero participa en la imagen nacional e internacional que vehicularán los medios de comunicación. Contribuye a su buen funcionamiento y a su atractivo para los visitantes, los habitantes y los inversores. Esta calidad urbana depende de varios elementos:

– Concepción general del proyecto urbano: dimensionamiento y heterogeneidad.
– Reutilización de los equipamientos.
– Calidad del transporte público.
– Calidad del entorno e imagen arquitectónica.

Concepción general del proyecto urbano: dimensionamiento y heterogeneidad. Los grandes proyectos urbanos asociados a acontecimientos presentan limitaciones

que dificultan su integración en la ciudad existente: monofuncionalidad y tamaño de los equipamientos, actuaciones necesarias para la gestión de flujos importantes, perímetros de seguridad, relaciones funcionales específicas entre determinadas instalaciones, etc.

Dimensionar correctamente los espacios urbanos. Una concepción compacta del acontecimiento facilita su organización, pues simplifica la tarea de garantizar la seguridad de la zona, reduce los tiempos de desplazamiento y ofrece una fuerte identificación. Sin embargo, no siempre es favorable para la integración del acontecimiento en la ciudad y la reutilización de la instalaciones. La Oficina Internacional de Exposiciones (BIE) exige esta condición y el Comité Olímpico Internacional (COI) también la valora positivamente.

No obstante, el número de disciplinas deportivas de los Juegos Olímpicos impide que todas las actividades se puedan concentrar en un mismo recinto. Por lo tanto, se trata de agrupar las nuevas instalaciones en función de su capacidad para responder a las necesidades posteriores y para estimular el desarrollo de los barrios. Así, las repercusiones del acontecimiento pueden proyectarse a partir de puntos repartidos por toda la metrópoli. En este caso, es preciso cuidar las conexiones entre los diferentes polos.

A escala más local, existe una gran tentación a sobredimensionar las calles, las estaciones y los edificios en función del volumen de personas o de vehículos que deberán acoger durante el acontecimiento. Pero se corre el riesgo de crear infraestructuras y espacios urbanos demasiado vastos que después parecerán vacíos. Por ejemplo, el gran tamaño de la estación de Oriente construida para la Expo'98 en Lisboa recibió numerosas críticas en los medios de comunicación.

Es preferible diseñar espacios modulables en función de las circunstancias, incluso aunque se necesite más personal para su gestión. En la Plaine Saint-Denis, por ejemplo, donde se construyó el Stade de France, la red viaria se concibió a escala urbana; incluso un nudo de autopista se ha convertido en una plaza con circulación de doble sentido, lo que permite una gestión más "urbana", flexible y eficaz.

Garantizar la heterogeneidad de las funciones, los usos y las poblaciones. Los organizadores de acontecimientos tienden a preferir los proyectos que separan claramente las zonas destinadas a las distintas actividades. No obstante, si se quiere favorecer el desarrollo de un barrio agradable y dinámico después del acontecimiento, conviene evitar una zonificación demasiado rigurosa de los usos y de las funciones. La división de la Expo'92 de Sevilla en zonas funcionales autónomas (parque temático, parque tecnológico, zona universitaria, zona hotelera...) no ha facilitado la reconversión de las instalaciones. En cambio, en Lisboa se ha incorporado un programa muy diversificado (viviendas, oficinas, centro comercial, hoteles, restaurantes, puerto deportivo, escuelas, jardines públicos, etc.) a las atracciones heredadas de la Expo'98 (acuario, teatro, museos...).

Asimismo, debe buscarse tanto una heterogeneidad social y generacional como una mezcla temporal (actividades diurnas y nocturnas, en días laborables o en fin de semana) si realmente se quiere integrar el nuevo barrio en su entorno urbano.

Reutilización de los equipamientos. La reconversión de los equipamientos es uno de los mayores desafíos, tanto en términos de animación urbana como de rentabilidad financiera. Se pueden apreciar diversos tipos de respuestas a este problema: la realización de equipamientos polivalentes, la construcción de edificios modulables, la adaptación de equipamientos existentes o el recurso a estructuras desmontables.

Lo más conveniente es realizar rigurosos estudios socioeconómicos de viabilidad para después optar por las

soluciones más adecuadas y más económicas, como bien hace Melbourne. Una correcta concepción puede transformar un equipamiento que *a priori* genera molestias, como un estadio de fútbol, en un polo de servicios atractivo e integrado en la ciudad, como ha ocurrido con el Stade de France.

Calidad del transporte público. Hoy en día, las metrópolis son perfectamente conscientes de la necesidad de asignar prioridad al transporte público en el acceso a los recintos, tanto para los visitantes como para los participantes. La red de transporte no se debe diseñar únicamente en función del acontecimiento, sino que debe garantizar una comunicación óptima a los sectores de desarrollo. Como en el caso del Parque de Exposiciones de Hannover, se trata de garantizar una buena comunicación desde las principales puertas de la metrópoli (aeropuerto, puerto y estación central) y desde sus diferentes polos (centro urbano, centro de negocios, barrios residenciales...).

Pero la facilidad de acceso al futuro barrio depende al menos tanto de la gestión como de las infraestructuras: frecuencia y regularidad del servicio de transporte público, sistemas de regulación del estacionamiento y de las vías principales, controles de acceso a la zona, sistemas de información en tiempo real, etc. Los planes de circulación para disuadir del uso de vehículos privados, como el de París en 1998 o el de Sydney en 2000, no deben olvidarse en cuanto se termina el acontecimiento, pues aportan respuestas a la gestión cotidiana de las metrópolis.

Calidad del entorno e imagen arquitectónica. La calidad del entorno urbano y natural ocupa un lugar cada vez más destacado en la elección de residencia de los ciudadanos, en las estrategias de los inversores inmobiliarios y en la atracción de visitantes. Todas las metrópolis conceden gran importancia a la creación de espacios urbanos de calidad en las inmediaciones de los recintos donde se celebra el acontecimiento. Estas políticas a menudo implican la recalificación del centro urbano, como en Barcelona, Sydney o Melbourne, y con menos frecuencia suponen acciones repartidas por toda la ciudad.

La innovación arquitectónica se ha convertido en un instrumento de marketing para las metrópolis. Las fotografías que se publican en las revistas, de divulgación o especializadas, y en Internet incitan a invertir o a visitar. Algunas metrópolis, en especial las mediterráneas (Sevilla, Barcelona y Lisboa), destacan en la concepción de espacios públicos y obras arquitectónicas dignas de mención. Pero esto conlleva unos costes de mantenimiento (limpieza, riego, aire acondicionado...) que es preciso anticipar.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es indiscutible que los grandes acontecimientos aportan a las metrópolis múltiples beneficios, a corto y a medio plazo. Para sacar el máximo partido, éstas deben movilizar sus recursos de manera óptima y reforzar su capacidad de organización.

Los grandes acontecimientos consolidan la globalización y la metropolización. Conllevan riesgos de desigualdades que pueden darse en el interior de la metrópoli, pero también a escala mundial. Una competencia legítima no debe excluir la cooperación y la solidaridad.

5.1 ORGANIZAR UN GRAN ACONTECIMIENTO: ¿UN LUJO DE CIUDADES RICAS?

5.1.1 Una competencia mundial exacerbada, una distribución desigual

Con la globalización, la cultura y el deporte se convierten en parte de la competencia económica y mediática que tiende a exacerbarse a todos los niveles: mundial, continental y nacional. En su origen, la carrera hacia la organización de un acontecimiento se limitaba a las capitales reconocidas en la escena internacional y a sus *challengers,* las metrópolis que deseaban acceder a dicha categoría. Hoy en día, ciudades cada vez más modestas se lanzan a la aventura, con los riesgos (sobre todo financieros) que ello comporta.

En una civilización donde el ocio ocupa un lugar cada vez más importante, los grandes acontecimientos se han convertido en un poderoso motor de desarrollo, con un vigor casi comparable al de la industrialización del siglo XIX, pero especialmente injusto. En general, esta competencia concierne más bien a ciudades de países desarrollados (Norteamérica, Europa occidental, Australia y Japón). En las últimas décadas se ha podido apreciar una relativa ausencia de Sudamérica y la aparición de candidaturas de nuevos países (Corea, China, Sudáfrica, Turquía o Rusia), muchas de las cuales, sin embargo, no han sido seleccionadas. Los países en vías de desarrollo de Asia, África, Oriente Próximo y Oriente Medio, así como los países en plena transición económica (Europa oriental) tienen escasa presencia en el mercado actual de los acontecimientos mundiales.

Así pues, cabe preguntarse si, en el ámbito mundial, los grandes acontecimientos no benefician sólo a las metrópolis que ya ocupan una posición más ventajosa, a las que tienen la capacidad de organizar este complejo tipo de evento.

A escala de cada continente, los contrastes son aún mayores. En Europa, por ejemplo, las dos últimas décadas han presenciado la evolución ascendente de ciudades del sur (como Barcelona, Sevilla, Lisboa o Atenas), hasta entonces situadas al margen de la globalización. La competencia en el sudeste asiático, también muy fuerte, ha puesto de manifiesto la nueva potencia de algunas ciudades (Bangkok, Pusan, Aichi o Pekín, por ejemplo), a veces en detrimento de las ciudades japonesas. En África, donde más bien son los países los que compiten por albergar acontecimientos continentales, un pequeño estado como Malí ha sido seleccionado para organizar la Copa de África de Naciones.

En el plano nacional, la principal diferencia la encontramos entre los países cuya capital suele concentrar la mayor parte de los elementos necesarios para albergar un acontecimiento y los países que disponen de una estructura urbana más equilibrada y que ofrece más oportunidades a las metrópolis regionales. Alemania es un buen ejemplo de este último caso: la decisión de Berlín de no presentar su candidatura a los Juegos Olímpicos de 2012 podría beneficiar a ciudades como Stuttgart, Francfort, Düsseldorf o Leipzig. Por su parte, Australia cuenta con un sistema de selección nacional de candidaturas de los diferentes estados.

© DR

¿Para cuándo un gran acontecimiento mundial en África?
Abidján, la laguna.

5.1.2 Condiciones difíciles de reunir para algunas metrópolis

Las condiciones que las metrópolis deben cumplir para que su candidatura tenga posibilidades de ser seleccionada por un organismo internacional son numerosas y abarcan un espectro cada vez más amplio: seguridad jurídica, garantías financieras, estabilidad política y económica, libertad de prensa, protección de las marcas, fiabilidad del sistema sanitario, seguridad de las personas y de los bienes, infraestructuras de alojamiento, eficacia de los sistemas de transporte y de telecomunicaciones, etc.

Para las ciudades de países en vías de desarrollo, las exigencias en materia de sanidad, de infraestructuras sanitarias y de garantías financieras constituyen elementos especialmente discriminatorios. Para las pequeñas metrópolis de países desarrollados, puede resultar difícil cumplir las exigencias en materia de infraestructuras específicas para el acontecimiento y de alojamiento de lujo en la medida en que existe un gran riesgo de infrautilización de estas instalaciones después del acontecimiento.

5.1.3 Riesgo de agravación de las desigualdades internas en la metrópoli

A pesar de ser un fenómeno difícil de observar, los grandes acontecimientos pueden agravar las desigualdades sociales y espaciales existentes en una metrópoli. En efecto, implican la creación de infraestructuras y de servicios de nivel internacional, destinados a atraer a los inversores y a visitantes muy exigentes, lo que puede excluir a sectores de la población o a territorios menos favorecidos.

Por otro lado, la magnitud de las inversiones que moviliza este tipo de acontecimiento induce actuaciones que pueden recibir prioridad en detrimento de otras urgencias, más básicas y a veces más útiles.

Asimismo, existe el riesgo de que la ciudad central acapare los beneficios del acontecimiento, en perjuicio de las demás ciudades de la conurbación o de la región urbana.

5.2 REFORZAR LA SOLIDARIDAD INTERNA DE LAS METROPÓLIS

La respuesta al riesgo de acentuación de las desigualdades en la metrópolis puede adoptar formas diversas:

– El carácter democrático de la decisión de candidatura y la puesta a disposición del público de todos los elementos que permiten evaluar todas las consecuencias de esta decisión en tanto que ciudadano, habitante o contribuyente.
– La participación en el proyecto de todas las administraciones territoriales a escala de la metrópolis o de la región urbana a fin de que los efectos positivos del proyecto alcancen a un perímetro lo más amplio posible.
– La decisión de emplazar el acontecimiento en sectores especialmente desfavorecidos de la metrópoli y de concebirlo como un motor de regeneración urbana, social y económica.
– El refuerzo, como acompañamiento del proyecto, de políticas estructurales encaminadas a reducir la pobreza y la exclusión social en todas sus dimensiones (recalificación de viviendas, formación de jóvenes, acceso privilegiado a los puestos de trabajo asociados al acontecimiento, mejora del entorno, etc.).

5.3 REFORZAR LA CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN DE LAS METRÓPOLIS

5.3.1 La capacidad de organización: un indicador de eficacia y de atractivo

A las metrópolis se las juzga en función de su capacidad para organizar estos grandes acontecimientos, capacidad que parece ser un indicador de la eficacia metropo-

litana global y, por lo tanto, de su atractivo para los ciudadanos, los visitantes y los inversores potenciales. Esta capacidad depende de numerosos factores, entre los que se encuentran el tamaño de la metrópolis, su base económica, su nivel de equipamiento, su capacidad de movilización de medios financieros y humanos, etc.

Antes de lanzarse a la aventura que representa la organización de un gran acontecimiento, las metrópolis deben demostrar a *priori* que tienen esta capacidad. Esto es especialmente importante cuando la candidatura se presenta ante una instancia internacional que ha definido un pliego de condiciones concreto, como el Comité Olímpico Internacional (COI), la Oficina Internacional de Exposiciones (BIE) o la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA).

Pero, incluso cuando se trata de una iniciativa "local", como el Fórum 2004 de Barcelona o el Mes de la Amistad Internacional de Shenyang, las metrópolis (o los países) deben demostrar su capacidad de organización si quieren recibir financiación pública (nacional o internacional) y atraer fondos privados.

5.3.2 Capitalizar la experiencia adquirida previamente

Las instancias internacionales no consideran imprescindible que se disponga de experiencia previa en la organización de grandes acontecimientos, pero es una ventaja de peso.

Seguir una estrategia de "subida de categoría". De las metrópolis estudiadas, son varias las que siguen una estrategia de "subida de categoría" progresiva de los acontecimientos en el tiempo: el éxito de un evento regional incita a organizar un acontecimiento internacional. Si el balance del acontecimiento es satisfactorio, aportará credibilidad a la candidatura a un acontecimiento mundial de mayor envergadura. Toronto, Sevilla, París y Shenyang siguen, a diferentes niveles, esta línea que les permite aprovechar la experiencia que van adquiriendo.

Con el Fórum 2004, Barcelona va más lejos y aplica los conocimientos que ha adquirido antes y después de los JJ.OO. de 1992 a un concepto de acontecimiento social y cultural totalmente nuevo.

Evaluar los acontecimientos pasados. Con demasiada frecuencia, una vez finalizado el acontecimiento, los organizadores se contentan con cerrar el balance contable y dejan que los actores implicados realicen su propio balance. Esto es lo que ocurrió con el Mundial'98, del que no se ha realizado un balance global concertado, ni a escala nacional ni a escala de la región de Île-de-France.

Los objetivos y las modalidades de evaluación deben definirse en la fase inicial del proyecto. Hay que tener claro si se pretende realizar una evaluación que pueda influir en tiempo real en la marcha del proyecto o una evaluación a *posteriori*. Si se opta por lo segundo, en primer lugar es necesario determinar, más allá de los objetivos aparentes, cuáles son los objetivos reales de los diferentes actores, que constituirán la base de la evaluación. A continuación, se determinará quienes serán los evaluadores (una evaluación debe ser plural), qué temas se evaluarán (impacto financiero, económico, urbanístico, etc.), sobre qué indicadores se realizará la evaluación y con respecto a qué períodos de referencia. Por último, hay que definir de antemano la forma en la que se comunicarán los resultados.

5.3.3 Desarrollar una ingeniería de organización de grandes acontecimientos

La realización de grandes acontecimientos se ha convertido en una industria mundial que moviliza equipos con las competencias más diversas: finanzas, gestión, logística, comunicación, urbanismo, etc.

En las metrópolis de los países desarrollados o emergentes, la tendencia actual consiste en crear estructuras permanentes que permitan capitalizar los conocimientos en vistas a desarrollar una auténtica ingeniería local de organización de grandes acontecimientos. Éste es el caso de Sevilla, donde se ha creado la Oficina de Promoción Deportiva como una agencia permanente encargada de preparar la candidatura de la ciudad a los Juegos Olímpicos. Para dar credibilidad a esta candidatura, dicha oficina se ha convertido en una especie de examinador de los proyectos de eventos deportivos presentados por las federaciones nacionales. El Centro de Investigaciones para el Mundial 2002 de Seúl, por su parte, se encarga de aconsejar a la municipalidad en su estrategia de organización y de marketing del acontecimiento.

El carácter permanente de este tipo de estructuras es indispensable si se quiere acumular, compartir y transmitir los conocimientos adquiridos dentro de las metrópolis. A menudo también es imprescindible crear dispositivos de formación.

5.4 REFORZAR LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

5.4.1 Garantía de transferencia de experiencias

La cooperación entre metrópolis pasa por la transferencia de experiencias. No basta con que las ciudades candidatas envíen misiones de observación de larga duración a las ciudades organizadoras de acontecimientos. Las organizaciones internacionales deben implicarse más para lograr que se compartan y se transmitan los conocimientos necesarios para organizar acontecimientos y para gestionar los riesgos asociados.
A título de ejemplo, el Comité Olímpico Internacional (COI) ha puesto en marcha, en colaboración con el comité organizador de los JJ.OO. de Sydney (SOCOG), un programa de transferencia de experiencias olímpicas *(Transfer of Olympic Knowledge,* TOK) destinado a facilitar la organización de futuros Juegos Olímpicos. Gracias a este programa, en las ciudades de Salt Lake City, Atenas y Turín se han distribuido un centenar de manuales prácticos que tratan cuestiones relativas a la preparación y a la organización de un acontecimiento, que luego hay que adaptar a cada cultura y a cada situación.

Sin duda, existen iniciativas similares en otros tipos de acontecimiento; las universidades y los centros de investigación, como el Centro de Investigaciones para el Mundial 2002 de Seúl, elaboran estudios; los datos recogidos en las misiones de observación dan lugar a publicaciones... pero estos documentos están dispersos y son de difícil acceso, sobre todo para las metrópolis de países en vías de desarrollo, donde los medios técnicos y humanos son limitados.

5.4.2 Coorganización de acontecimientos

La organización de un acontecimiento entre varios países permite, a priori, compartir los medios y los riesgos. Por lo tanto, sería una manera de que metrópolis con recursos humanos y financieros insuficientes pudieran albergar grandes acontecimientos.

No obstante, en la práctica, esta solución puede complicar considerablemente la tarea de organización como consecuencia de la existencia de reglas y prácticas diferentes en cada uno de los países y, además, puede duplicar los procedimientos. En el caso del Mundial 2002 de Corea/Japón, la necesidad de tomar un avión, de cambiar de país, de idioma y de moneda entre los partidos no facilitará en absoluto la labor de los organizadores.

A pesar de todo, el ejemplo del éxito de la organización de la Eurocopa 2000 en Bélgica y Holanda demuestra que la proximidad geográfica y cultural, la práctica del

trabajo en común y la voluntad de los gobiernos de limar asperezas pueden tener un resultado muy satisfactorio para ambas partes.

5.4.3 Cooperación continental

La aceleración de la globalización ha incrementado la necesidad de consolidar espacios de solidaridad a escala continental que no sean tan solo económicos y políticos, sino también culturales. A este nivel, para que todas las metrópolis tengan la oportunidad de organizar un gran acontecimiento, se pueden concebir sistemas de selección coherentes y transparentes.

Europa nos ofrece un ejemplo interesante. Todos los años, dos ciudades europeas son designadas "Ciudades Europeas de la Cultura" y se benefician de subvenciones de la Unión Europea para realizar grandes actos de valorización de su patrimonio, de su cultura urbana y de nuevas formas de expresión artística. Para el período 2005-19 se ha adoptado un nuevo sistema de designación por rotación, gracias al cual cada Estado miembro contará con una ciudad seleccionada a intervalos regulares.

También en África existen ejemplos de cooperación, como la ayuda material que Sudáfrica y otros países aportaron a Malí para la celebración de la Copa de África de Naciones en 2002.

5.4.4 Asesoramiento a las ciudades candidatas: el papel de Metropolis

Las redes de cooperación internacionales, como Metropolis, podrían desempeñar un papel de asesoramiento para las ciudades miembro que tengan previsto presentarse como candidatas a la organización de grandes acontecimientos. Estas organizaciones pueden ayudarlas a negociar con las instancias internacionales, a hallar financiación y a beneficiarse de la experiencia de sus miembros, entre otras cosas.

Bibliografía

Berg, Leo van den; Braun, Erik; Meer, Jan van der. *Metropolitan Organising Capacity. Experiences with Organising Major Projects in European Cities.* Euricur - European Institute for Comparative Research, Erasmus University Rotterdam. Ashgate, 1997.

Berg, Leo van den; Meer, Jan van der; Otgaar, Alexander. *The Attractive City. Catalyst for Economic Development and Social Revitalisation,* Euricur, febrero de 2000.

Chappelet, Jean-Loup. *Management of the Olympic Games:* the lesson of Sydney.

"Le management des risques dans les grands évènements sportifs", en *La lettre de l'Économie du Sport,* n° 566.

"Les effets durables de l'éphémère. Dossier", en *Diagonal,* marzo-abril de 1999, n° 136.

Manifestations sportives et tourisme, Conseil National du Tourisme, Francia, sesión 1999.

Reaching Beyond the Gold. The Impact of the Olympic Games on real Estate Markets. Jones Lang LaSalle, nº 1, 2001.

Sustainability and large Sport Events. 7th European Roundtable on Cleaner Production, Lund, Suecia, 2 de mayo de 2001.

PARTE II

INTRODUCCIÓN

Las reflexiones de la Comisión se basan tanto en las respuestas de las metrópolis a la encuesta *"Impacto de los grandes acontecimientos"* como en las contribuciones redactadas por miembros de la Comisión.

Las respuestas de las metrópolis al cuestionario se han redactado de forma homogénea a fin de facilitar su lectura. Así, para cada acontecimiento se ha realizado una ficha de caso que resume la información bajo tres grandes apartados:

– Datos de referencia del acontecimiento: características, fecha, preparación, iniciativa, dirección, actores, realización, programa y costes.
– Contexto, objetivos y estrategia de las metrópolis.
– Puntos fuertes de la experiencia estudiada, dificultades encontradas e interrogantes.

La introducción de cada ficha incluye una breve presentación de la metrópoli (descripción general, retos de desarrollo, experiencia...).

En los casos en los que ha sido posible, la Comisión ha completado los datos recogidos con la ayuda de la documentación disponible (revistas de prensa, estudios existentes, páginas web, testimonios directos, etc.). Para facilitar la comparación entre los acontecimientos, la mayoría de los costes se han convertido a un sistema de referencia común: el dólar estadounidense (al cambio de la fecha del evento para los acontecimientos celebrados antes de 1998 y al cambio del 20/04/2001 para los acontecimientos recientes o en proyecto). A pesar de todo, en muchos casos estos costes son tan sólo parciales y representan realidades y significados diferentes según cada país.

Asimismo, hay que tener presente que los acontecimientos están lejos de ser comparables en todos los aspectos. Cada experiencia es original, única e imposible de reproducir en las mismas condiciones.

Éstas son las ocho fichas que se presentan:

– Barcelona: Juegos Olímpicos de 1992 y Fórum Universal de las Culturas de 2004
– Berlín: candidatura a los Juegos Olímpicos de 2000 y Mundial de Fútbol de 2006
– Melbourne: Juegos de la Commonwealth de 2006
– París Île-de-France: Mundial de Fútbol de 1998
– Río de Janeiro: Carnaval anual
– Sevilla: Exposición Universal de 1992 y Mundiales de Atletismo de 1999
– Shenyang: Mes de la Amistad Internacional 1999
– Toronto: Jornadas Mundiales de la Juventud 2002

FICHAS DE CASO

BARCELONA:
de los Juegos Olímpicos de 1992 al Fórum Universal de las Culturas de 2004

Desde hace cerca de veinte años, el desarrollo económico y urbano de Barcelona se basa, en gran medida, en la organización de grandes acontecimientos internacionales. Aprovechando la experiencia del éxito de los Juegos Olímpicos de 1992, esta ciudad ha impulsado un nuevo concepto de evento dedicado a los intercambios entre los pueblos, el Fórum Universal de las Culturas, que tendrá lugar en 2004. ¿Sabrá lograr un nuevo éxito?

© laurif

Barcelona

Barcelona (1,5 millones de habitantes) es la capital de la comunidad autónoma de Cataluña y la primera ciudad industrial de España. En veinte años ha alcanzado la categoría de metrópoli europea abierta al mundo y activa en los planos económico y cultural. Actualmente intenta enfocar su desarrollo en el marco del área metropolitana, que cuenta con 4,3 millones de habitantes.

1. Los Juegos Olímpicos de 1992 transformaron la ciudad

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Evento polideportivo de dimensión mundial, candidatura de ciudad presentada ante un organismo internacional, el Comité Olímpico Internacional (COI)

FECHA DEL ACONTECIMIENTO
Verano de 1992 (16 días)

PREPARACIÓN
Iniciativa: 1983
Selección de la candidatura: 1986
Finalización de las obras: mayo de 1992

INICIATIVA
Alcalde de Barcelona, Pasqual Maragall

DIRECCIÓN
Acontecimiento: Comité Olímpico Internacional
Infraestructuras: *Barcelona Holding Olímpic SA* (HOLSA), sociedad anónima formada por la ciudad de Barcelona, la comunidad autónoma de Cataluña y el Estado español

ACTORES
Ciudad de Barcelona, comunidad autónoma de Cataluña, gobierno español y empresas privadas

REALIZACIÓN
Tres sociedades constructoras controladas por la ciudad: Anillo Olímpico de Montjuïc SA (AOMSA), *Vila Olímpica SA* (VOSA) e I*nstitut Municipal de Promoció Urbanística* (IMPU)

COSTE TOTAL
En torno a 9.376 millones de dólares, de los cuales 1.635 millones de dólares (17%) se destinaron al presupuesto de organización y 8.012 millones de dólares (83%) a infraestructuras.
Parte de la ciudad: 18% del total

PROGRAMA DE INVERSIONES
Estadio olímpico (renovación) y palacio de deportes
Vías rápidas de circunvalación (35 km) y otras carreteras (35 km)
4.500 nuevas viviendas (2.500 de ellas en la *Vila Olímpica* de Barcelona)
Dos torres de telecomunicaciones
Ampliación del aeropuerto, creación de un puerto deportivo
5.000 nuevas plazas hoteleras
110 ha de parques y 5 km de nuevas playas
Instalaciones culturales (museos, etc.)

CONTEXTO

A principios de la década de 1980, en un contexto de crisis económica (tasa de desempleo en torno al 20%), los primeros ayuntamientos de Barcelona elegidos democráticamente se embarcan en un ambicioso programa de equipamiento urbano. La ciudad quiere recuperar su retraso en relación con las metrópolis europeas. En 1986 España entra a formar parte de la Comunidad Europea.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

Desde sus inicios, la estrategia de Barcelona consistió en concebir los Juegos Olímpicos (JJ.OO.) como un motor del desarrollo urbano y económico de la ciudad en términos de:
– Infraestructuras: vías rápidas de circunvalación, equipamientos deportivos, culturales y turísticos.
– Urbanismo: renovación urbana de los barrios degradados.
– Empleo: empleos directos e indirectos en los sectores de la construcción y los servicios, durante y después del acontecimiento.
– Imagen: dar a conocer la ciudad al mundo entero, atraer a inversores y a visitantes.

© Iaurif - B. Etteinger

Estadio Olímpico de Barcelona.

Uno de los objetivos perseguidos consistía en mostrar la capacidad de organización y el dinamismo de la metrópoli catalana para situarse ante Madrid y las metrópolis europeas como la capital del sur de Europa.
El principio planteado por Barcelona no era que los Juegos Olímpicos generasen dinero, sino que mejorasen la calidad de las infraestructuras y sirviesen como motor para que el sector privado tomara el relevo de las inversiones públicas.

PUNTOS FUERTES

Gran impacto de los Juegos Olímpicos en el desarrollo de la metrópoli

El gasto realizado con motivo de los Juegos Olímpicos, cerca de 10.000 millones de dólares (esto es, el presupuesto más importante de la historia de los JJ.OO. después de los de Tokio 1964), corresponde al 1,8% del producto interior bruto de Cataluña durante seis años. Este gasto "dopó" literalmente a la ciudad y la región durante el período 1987-92: los Juegos Olímpicos crearon entre 30.000 y 60.000 empleos anuales, según los analistas, y mejoraron el atractivo económico de la ciudad. El efecto multiplicador de los JJ.OO. sobre la economía catalana se estima en 3:1.
A raíz de los Juegos Olímpicos se ha ampliado la oferta hotelera (más de 5.000 nuevas habitaciones), el turismo ha aumentado considerablemente (2 millones de visitantes en 1992, 3 millones en 1997[1]) y Barcelona se ha convertido en el primer puerto mediterráneo de cruceros.
Barcelona existe hoy en el mapa mundial con una imagen sólida.

Una estrategia urbana destacada que se ha convertido en referencia internacional

La estrategia urbana consistió en utilizar los Juegos Olímpicos como pretexto para reacondicionar a fondo la ciudad. Desde 1979, la municipalidad seguía una política de recalificación de los espacios públicos de proximidad como impulso de la renovación de los barrios; a partir de 1986 se embarcó en una estrategia de reestructuración urbana basada en 320 proyectos y 5 áreas de nueva centralidad a cuya puesta en marcha contribuirían los juegos (Plan Estratégico Barcelona 2000). La elección de los cuatro puntos de celebración de los JJ.OO. en la periferia de la ciudad permitió financiar la red viaria de circunvalación, una necesidad de la zona. Prestando especial atención a la calidad arquitectónica y urbana, Barcelona se ha convertido en un punto de referencia internacional.

Papel líder del Ayuntamiento

El Ayuntamiento de Barcelona supo conservar un papel de liderazgo en todos los aspectos del proyecto, con el fin de beneficiarse al máximo de las consecuencias del acontecimiento. El Ayuntamiento de Barcelona sólo financió el 18% de los gastos (la *Generalitat* de Cataluña el 32%, el Estado central el 41% y las demás administraciones públicas de la metrópoli el 9%), mientras que recibió el 39% de las inversiones en su territorio (el 25% en el resto del área metropolitana, el 16% en el resto de Cataluña y el 20% repartidas). El efecto multiplicador de las inversiones para la municipalidad entre 1987 y 1992 se calcula en 14:1, sin diferenciar entre gastos públicos y privados.

Colaboración innovadora entre el sector público y el privado

Los fondos públicos sólo financiaron el 47% de las inversiones en infraestructuras, aunque el sector público gestionó aproximadamente el 60% de las inversiones, puesto que varias operaciones las ejecutó el sector privado pero bajo

1. Número de turistas al año: 1991, 1.727.61, 1993, 2.455.249, 2000, 3.149.002.

control público: las 4.500 viviendas de la *Vila Olímpica* (4.100 de las cuales ya se habían vendido en 1995), los hoteles, las oficinas y las redes de telecomunicaciones.
El acontecimiento en sí se autofinanció mediante los derechos de retransmisión, las entradas y la financiación de los patrocinadores, principalmente.

Movilización a escala de toda una región

El Ayuntamiento de Barcelona comprendió muy pronto que tendría más fuerza si otros municipios catalanes se asociaban al proyecto. Así, la comunidad autónoma de Cataluña y, especialmente, otros municipios del área metropolitana albergaron diversos actos olímpicos. Los JJ.OO. se celebraron en diversas ciudades: Badalona, Banyoles, Granollers, L'Hospitalet, La Seu d'Urgell, Terrassa, Vic, etc.

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Endeudamiento de la ciudad

Con los Juegos Olímpicos, la ciudad de Barcelona contrajo una deuda estimada en 1994 de 280.000 millones de pesetas (2.898 millones de dólares al cambio de 1992), compartida a partes iguales entre el Ayuntamiento y el Estado español. La capacidad de inversión municipal se ha gravado al alza en torno a un 20-23% hasta 2007. Desde entonces, para financiar sus proyectos ambiciosos, la ciudad recurre al sector privado (atraído por los JJ.OO.) y a otras colectividades. Asimismo, el mantenimiento del patrimonio (estadios, parques, paseos, escaleras mecánicas...) es una carga financiera importante para la municipalidad.

La "depresión posjuegos"

Barcelona, como toda España, experimentó una fuerte recesión económica entre 1992 y 1994 debido al recalentamiento del período anterior a los Juegos Olímpicos (1987-91). Entre 1993 y 1999 también notó una pronunciada desinversión por parte del gobierno central y de la administración autonómica que provocó el retraso de algunos grandes proyectos (como la ampliación del aeropuerto y del puerto o la construcción de la línea de alta velocidad Madrid-Francia).

Decisiones discutibles, efectos imprevistos

La infraestructura viaria representó el 42% de las inversiones totales. Esta decisión se tomó en detrimento de los transportes públicos y favoreció el desarrollo de zonas de actividades en la periferia. Hubo también una sobrestimación de la demanda de oficinas antes de los JJ.OO. Desde hace diez años, la ciudad experimenta una fuerte inflación en los precios de la vivienda como consecuencia de su gran atractivo: una de las razones del descenso de la densidad demográfica podría ser la migración de las capas sociales más populares (Barcelona ciudad ha perdido unos 150.000 habitantes en los últimos años).

ENSEÑANZAS

Los acontecimientos (celebrados con éxito) son muy útiles para el desarrollo de las metrópolis, pero existe un riesgo de "festivalización" de las ciudades. El atractivo económico y el marketing de las ciudades pueden concebirse sin grandes acontecimientos (cf. Bilbao).

© Iaurif - B. Etteinger

Explanada de Montjuïc. acondicionada para los JJ.OO. de 1992.

Para maximizar los efectos positivos de los acontecimientos se precisan varios ingredientes:
- Una estrategia urbana clara, formalizada, por ejemplo, en un plan estratégico.
- Un consenso entre los actores públicos (administraciones e instituciones).
- Una sinergia entre el sector público y el sector privado. La capacidad de inversión se multiplica cuando las operaciones inmobiliarias u otras fuentes de financiación privada se integran en el proyecto municipal.
- Por último, infraestructuras metropolitanas de calidad (transportes públicos, aeropuerto, infraestructuras relacionadas con el medio ambiente...) para recibir a los visitantes.

2. El Fórum Universal de las Culturas de 2004: un nuevo concepto de acontecimiento

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Nuevo concepto de acontecimiento cultural de iniciativa local respaldado por un organismo internacional (UNESCO)

FECHA DEL ACONTECIMIENTO
Del 23 de abril al 24 de septiembre de 2004 (5 meses)

PREPARACIÓN
Nacimiento de la idea: octubre de 1996
Constitución del Consejo del Fórum: 1998
Aprobación del proyecto definitivo: diciembre de 2000

INICIATIVA
Alcalde de Barcelona

DIRECCIÓN
Consorcio público Fórum Universal de las Culturas – Barcelona 2004, que reúne al Estado (gobierno español), la *Generalitat* de Cataluña (gobierno autonómico) y el Ayuntamiento de Barcelona (gobierno municipal) [organización calcada de la de los Juegos Olímpicos de 1992]

ACTORES
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), como actor principal que aporta un apoyo no financiero, y patrocinadores privados

ORGANIZACIÓN
Comité de organización del Fórum Universal de las Culturas (en el que trabajan treinta personas desde 1997)

REALIZACIÓN
Sociedad anónima con ánimo de lucro Fórum Universal de las Culturas – Barcelona 2004 SA

COSTES
Coste estimado de organización del acontecimiento: 306,52 millones de € (51.500 millones de ptas.). De este presupuesto, se ha estimado que el coste de acondicionamiento y de construcción del recinto del Fórum será de 195,32 millones de € (32.500 millones de ptas.) y que la aportación de las instituciones será de 114,01 millones de € (18.970 millones de ptas.). Los gastos de inversión en infraestructuras relacionadas con el Fórum a cargo de promotores públicos y privados se estiman en torno a 1.171,95 millones de € (195.000 millones de ptas.).

CONTEXTO

La iniciativa del acontecimiento ha tenido lugar en un contexto económico (desarrollo de la nueva economía) y político (estabilidad) muy favorable. Con el objetivo de que la ciudad de Barcelona sea aún más competitiva, el Ayuntamiento se ha embarcado en proyectos ambiciosos en el sector sur del Llobregat (ampliación del aeropuerto, polo intermodal en torno a la llegada del futuro tren de alta velocidad, ampliación del puerto, etc.) y en el sector norte del Besós (prolongación de la avenida Diagonal hasta el mar, nuevo palacio de congresos, saneamiento del río, etc.).

ESTRATEGIA

La estrategia que Barcelona persigue con la organización de un acontecimiento así es múltiple: mejora de la imagen internacional, posicionamiento competitivo frente a la capital del país y otras grandes ciudades europeas (Milán, Berlín, etc.), estrategia urbana y, por último, estrategia económica.

El proyecto urbano Forum 2004.

© Forum 2004

Una estrategia de imagen internacional

Con este acontecimiento, Barcelona se distancia de la mayoría de los demás grandes acontecimientos internacionales, como las exposiciones universales o los Juegos Olímpicos, que se basan en la competición deportiva, económica o técnica entre países. Barcelona pretende inventar un nuevo tipo de acontecimiento cultural internacional basado en la paz, la solidaridad entre los pueblos, el intercambio y la diversidad cultural del mundo (el respaldo de la UNESCO confiere credibilidad al proyecto).

Una estrategia de posicionamiento nacional

Barcelona pretende afirmar su existencia respecto a otras ciudades y atraer más inversiones (del Estado y privadas).

Una estrategia de acondicionamiento urbano

La organización de este acontecimiento ofrece a Barcelona la oportunidad de continuar su ambicioso proyecto de apertura al mar, iniciado con los Juegos Olímpicos. Así, las grandes obras que hay en curso quedarán totalmente justificadas. Básicamente se trata de renovar y urbanizar el degradado barrio de la desembocadura del Besós, situado entre los municipios de Barcelona y Sant Adrià de Besòs, y de rehabilitar los barrios vecinos de La Mina y La Catalana. Ésta es la zona que acogerá la mayor parte de las actividades del Fórum.

Una estrategia económica

Este acontecimiento y las obras relacionadas deberían favorecer el desarrollo económico, al permitir de manera especial el lanzamiento de una nueva zona económica destinada a las actividades vinculadas a la nueva economía. El proyecto Distrito22@ prevé la transformación de unas 110 ha destinadas a las "industrias tradicionales" en una nueva zona que acogerá actividades propias de las nuevas formas de producción y permitirá desarrollar actividades económicas relacionadas con las nuevas tecnologías de la información.
Cabe esperar que el Fórum 2004 permitirá el desarrollo del sector turístico.

PUNTOS FUERTES

Un nuevo concepto de acontecimiento

Tras el éxito de los JJ.OO. de 1992, Barcelona se ha convertido en una ciudad dinámica, moderna y solidaria. Origen de un nuevo tipo de acontecimiento basado en debates, congresos, cumbres de organizaciones intergubernamentales, exposiciones y festivales, Barcelona toma el relevo de una serie de críticas y debates actuales en torno a la globalización, beneficiándose de los efectos positivos de diversos eventos (Seattle, Fórum de Davos y Porto Alegre, entre otros). De este contexto se han extraído tres temas: la diversidad cultural, el desarrollo sostenible y las condiciones de la paz. En esta posición, Barcelona podría llegar a ser en el futuro el centro de una red de metrópolis y asociaciones al servicio de la cultura, la paz y el intercambio entre los pueblos.

Un ambicioso proyecto urbano

Una de las características de este acontecimiento es la importancia de las obras y los equipamientos que se realizarán o modernizarán, especialmente en la zona del Besós, donde se creará una nueva centralidad con la construcción del Fórum (palacio internacional de congresos y exposiciones de Barcelona).

Las actuaciones previstas incluyen la construcción de equipamientos hoteleros, un centro comercial, oficinas, un nuevo campus universitario (universidad y equipamientos relacionados con las nuevas tecnologías), de 900 a 1.200 nuevas viviendas e importantes equipamientos recreativos (zoo, zoo marino, "centro acuático" con playas, piscinas y solários, puerto deportivo y centro de deportes náuticos, etc.). Se transformarán y modernizarán los sistemas de depuración del agua, de incineración de residuos y el conjunto del sector energético, y se ampliará la red de transporte público.
Todos estos proyectos representan inversiones muy importantes para las administraciones públicas (la ordenación de 234 ha del sector Litoral-Besós representa una inversión pública y privada de más de 195.000 millones de pesetas).

La experiencia reconocida de los Juegos Olímpicos de 1992

Barcelona cuenta con la ventaja indiscutible del éxito de la organización de los Juegos Olímpicos. En aquella ocasión, la ciudad condal demostró al mundo entero su capacidad para organizar un gran acontecimiento internacional, y desde entonces se beneficia de un auténtico capital de confianza. Ahora quiere basarse en esa experiencia para organizar y gestionar el Fórum (creación del mismo tipo de organización y de estructuras), pero también para ejecutar un proyecto urbano que es la continuación del realizado con motivo de los JJ.OO.

RIESGOS E INTERROGANTES

Incertidumbres

Al tratarse de un acontecimiento inédito, son muchos los interrogantes, sobre todo en lo que respecta a la capacidad del evento por interesar a los medios de comunicación internacionales y, por tanto, a los visitantes potenciales.
El acondicionamiento de un nuevo centro sigue siendo todo un reto, incluso a pesar de los importantes esfuerzos previstos en materia de servicios de comunicación.

Apoyo del conjunto de la población local

Además, cabe la posibilidad de que una parte de la población de la metrópolis se sienta excluida de las grandes inversiones, que se concentrarán en un barrio concreto, quizá en detrimento de sus necesidades más cotidianas. Por lo tanto, el proyecto corre el riesgo de no contar con el apoyo del conjunto de los habitantes y las asociaciones.

Asociación de otras administraciones

Por otro lado, el informe presentado a la Comisión no hace ninguna referencia al papel que desempeñarán las administraciones que no forman parte del Consorcio, como el área metropolitana o las demás municipalidades. Cabe, pues, preguntarse cuál será su apoyo y cómo se movilizarán.

BERLIN:
de la candidatura a los Juegos Olímpicos de 2000 a la preparación del Mundial de Fútbol de 2006

La ciudad de Berlín, nueva capital de la Alemania unificada, ha integrado los grandes acontecimientos deportivos en su estrategia de marketing. Así pretende entrar en la red de las metrópolis mundiales demostrando su capacidad de organización. Berlín se prepara activamente para albergar el Mundial de Fútbol en 2006. Con la lección aprendida del fracaso de su candidatura a los Juegos Olímpicos de 2000, ahora considera presentarse como candidata para los de 2012.

© laurif

Berlín

Berlín, a la vez ciudad y estado (3,4 millones de habitantes; 4,3 millones en toda la conurbación), se ha convertido en la capital política y administrativa de la República Federal de Alemania. Desde hace diez años experimenta una profunda transformación cuyo principal reto consiste en borrar las huellas de su división anterior y en desempeñar plenamente su papel en Alemania y en Europa. La ciudad de Berlín dispone de una excelente red de transporte y cuenta con una rica vida cultural.

1. La candidatura a los Juegos Olímpicos de 2000: ¿un proyecto que llegó demasiado pronto?

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Candidatura no seleccionada por una organización internacional, el Comité Olímpico Internacional (COI)

FECHA DEL ACONTECIMIENTO
22 de julio - 6 de agosto de 2000 (16 días)

PREPARACIÓN
Octubre de 1989 - octubre de 1993

INICIATIVA
Land de Berlín

DIRECCIÓN
Berlin 2000 Olympia Gmbh, sociedad anónima dirigida por un Consejo de supervisión, asistido por un comité de patrocinio y asesorada por un consejo consultivo parlamentario.

REALIZACIÓN (PREVISIONES)
Sport Site Construction Gmbh (sociedad de construcción de instalaciones deportivas) y *Marketing Gmbh*

ACTORES
Estado federal y sector privado

COSTE TOTAL (PREVISIONES)
Gastos estimados: 2.000 millones de dólares
Ingresos estimados: 2.116 millones de dólares
Beneficios previstos: 116 millones de dólares

CONTEXTO

La candidatura de Berlín a los Juegos Olímpicos de 2000 se puso en marcha entre la caída del Muro (octubre de 1989) y la reunificación de la ciudad (octubre de 1990). Por aquel entonces, la preocupación de los dirigentes era lograr la transferencia de la sede del Parlamento y del Gobierno federal a Berlín y asegurar la recuperación en términos de desarrollo de la parte oriental de la ciudad.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

Berlín basó su candidatura en una situación única: una ciudad reunificada, por un lado, y una capital nueva y antigua para Alemania, por otro lado. La celebración de los Juegos Olímpicos se vio como un motor para reconstruir la ciudad y para estimular el desarrollo conjunto de las dos partes. Berlín deseaba mostrarse al mundo como una ciudad moderna, dinámica e internacional.

La estrategia adoptada pretendía que los JJ.OO. tuvieran lugar en el centro de la ciudad, recurriendo principalmente a la red de transporte público. Entre otras ventajas, se destacó que Berlín era una ciudad verde, una ciudad cultural, una ciudad cosmopolita, una ciudad amante del deporte y una ciudad bien equipada (en términos de transportes y alojamiento).

© Iaurif - J. Bertrand

Estadio olímpico de Berlín.

Los principales objetivos de la candidatura eran:
– Recepción de 3,5 a 4 millones de visitantes, el 50% de ellos extranjeros.
– Desarrollo urbano, mejora del sistema de transporte y ordenación de nuevos barrios.
– Construcción de nuevos equipamientos deportivos (piscina, estadio de boxeo, velódromo) y modernización de los existentes para responder a las necesidades de los berlineses tras los JJ.OO.

PUNTOS FUERTES

Aprovechamiento de un contexto excepcional

Tras varias décadas de división de la ciudad y del país, el contexto excepcional de la candidatura a los Juegos Olímpicos de 2000 logró un consenso entre el Senado de Berlín y el Gobierno federal para dotar a Alemania de una capital política y cultural que estuviese a la altura de su proyección económica. La candidatura a los JJ.OO. consolidaba las inversiones necesarias para transferir a Berlín el Gobierno y el Parlamento alemanes. Se tuvo en cuenta el riesgo que suponía la realización simultánea de tres proyectos (reunificación urbana, transferencia de capital y Juegos Olímpicos).

Un proyecto bien pensado en términos de desarrollo urbano

La preparación de los Juegos Olímpicos se integró en la elaboración de un plan estratégico de desarrollo urbano que se tradujo en la aprobación del Plan Director de Berlín en 1994. Los dos nuevos barrios previstos en el marco de los JJ.OO. *(Eldenaer Strasse y Rummelsburger Bucht)* se identificaron como zonas de ordenación: se definieron planes de financiación a largo plazo y se crearon agencias de desarrollo urbano para su ejecución.
La Comisión del COI destacó como puntos fuertes la calidad de la red de transporte y la concentración de los recintos (19 de los 25 deportes tendrían lugar en el interior de la ciudad).

Interés del sector privado

En el momento de la candidatura, los ingresos que debían obtenerse de patrocinadores privados (una tradición alemana) se calculaban en cerca de 332 millones de dólares, es decir, casi el 16% de los gastos totales. Entre las grandes sociedades que podrían haber colaborado se encontraban ABB (electrónica), Bertelsmann/Springer (medios de comunicación), Deutsche Bank, Deutsche Bundesbahn (transportes), Daimler-Benz, Lufthansa, Philips/Siemens, Ruhrgas (energía), Telekom, Volkswagen y Xerox.

Impacto favorable en el equipamiento de la ciudad

En torno al 70% de los equipamientos que se debían construir o mejorar para los JJ.OO. se encontraban entre las necesidades de la ciudad. Muchos de ellos se han realizado desde aquella fecha, a pesar del fracaso de la candidatura (estadio de boxeo, velódromo, centro náutico...). Hoy, el público general y organizaciones deportivas hacen uso de estos equipamientos, especialmente en la parte oriental de Berlín.

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Críticas de la opinión pública

Una parte de la población de Berlín criticó la candidatura a los Juegos Olímpicos de 2000 e incluso se organizó una manifestación que reunió de 10.000 a 15.000 personas durante la visita de la Comisión del COI. Los opositores preferían un enfoque más ascendente (concertación), que partiese más de las necesidades de los berlineses. Muchos temían

el efecto negativo que los JJ.OO. podrían tener sobre el medio ambiente. Sin duda, esta candidatura llegó demasiado pronto, pues los berlineses necesitaban tiempo para aceptar la transformación de su ciudad en una metrópoli-capital.

Dificultades para cuadrar todas las cuestiones de financiación

En el momento de presentar la candidatura todavía no se había logrado distribuir la financiación de los JJ.OO. entre el Estado federal, el Land de Berlín, los patrocinadores y la venta de derechos de retransmisión.

Problemas de reutilización de los recintos y los equipamientos

La capacidad de algunos de los equipamientos deportivos proyectados no se aprovecharía plenamente en la actualidad.

ENSEÑANZAS

De manera general y a pesar del fracaso de su candidatura a los Juegos Olímpicos, Berlín confirma el interés de la ciudad por organizar un gran acontecimiento, sobre todo en términos de:

– Mejora de su imagen internacional.
– Aceleración de la ejecución de proyectos que contribuyan al desarrollo solidario de la ciudad.
– Comercialización de nuevas zonas de desarrollo urbano.
– Reducción del déficit de infraestructuras, especialmente en la parte oriental de la ciudad.

Éstas son las razones que explican que Berlín haya presentado la candidatura al Mundial de Fútbol 2006 y que esté considerando presentarse de nuevo como candidata a los Juegos Olímpicos de 2012.

Pero la ciudad también debe hacer frente a una serie de riesgos que van ligados a la organización de un gran acontecimiento:

– El tiempo y el dinero invertidos sin ninguna garantía de éxito de la candidatura.
– La posibilidad de un fracaso financiero a pesar de los estudios de mercado.
– La estimación demasiado optimista del número de visitantes (que pagan entrada).
– La dificultad de obtener el apoyo de empresas privadas.
– La posible oposición de los habitantes, que resultó ser uno de los principales problemas durante la candidatura a los JJ.OO. de 2000.
– Los cambios políticos que pueden influir en el desarrollo del proyecto.

2. El Mundial de Fútbol de 2006. Un reto: la renovación del estadio olímpico

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Acontecimiento en proyecto, candidatura nacional seleccionada por una organización internacional (Federación Internacional de Fútbol Asociado)

TIPO DE ACONTECIMIENTO
Evento deportivo a escala mundial

FECHA DEL ACONTECIMIENTO
Verano de 2006 (aproximadamente 1 mes)

PREPARACIÓN
Período 2000 - 2006 (7 años)

INICIATIVA
Gobierno de la República Federal de Alemania

DIRECCIÓN
Ayuntamiento de Berlín y sus servicios (para el dispositivo que concierne a Berlín)

ACTORES
Estado federal y sector privado

COSTE TOTAL
Presupuesto en estudio

CONTEXTO

La candidatura de Berlín como sede de la final del Mundial de Fútbol de 2006 se enmarca en la voluntad de la ciudad de asumir su papel de nueva capital de la República Federal de Alemania en los planos político y cultural.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) tomó en verano de 2000 la decisión de seleccionar la candidatura de Alemania, que superó así a la de Sudáfrica. Todavía no se ha puesto en marcha el dispositivo de organización y es aún pronto para describir las medidas que se tomarán y para intentar prever el impacto. En Berlín, hasta ahora la reflexión ha girado sobre todo en torno a la renovación del estadio olímpico. A fecha de hoy, aún no se ha decidido la instalación del centro internacional de prensa.

En la candidatura de Berlín destacaban diversas ventajas:

– Su historia deportiva y la presencia del estadio olímpico.
– El carácter internacional de la ciudad: sus habitantes son originarios de 180 países, cuenta con la presencia de 6 agencias de prensa internacionales y de 160 personas que trabajan para medios de comunicación internacionales.
– La excelencia de los servicios de comunicación a escala mundial (tres aeropuertos internacionales) y en la ciudad (red de transporte público).
– La capacidad de alojamiento (450 hoteles).

El número de visitantes que se esperan en toda Alemania se calcula entre 2,6 y 3,1 millones, de los cuales habrá de 840.000 a 1 millón de extranjeros. Todavía no se conocen los datos para el caso concreto de Berlín.

UN RETO: LA RENOVACIÓN DEL ESTADIO OLÍMPICO

La renovación del estadio y, en términos más generales, el acondicionamiento del sector constituyen los principales retos de la ciudad. El estadio olímpico, situado en Charlottenburg, en la periferia de la ciudad, a unos 10 km del centro pero bien comunicado por metro y por tren, es un edificio histórico declarado de interés artístico, construido en 1936. La cubierta del edificio lo dotará de una nueva identidad.

Con 76.000 localidades, es uno de los estadios alemanes más grandes, pero su capacidad deberá reducirse a 67.000 localidades de aquí al año 2004 en vistas al Mundial. Tras el acontecimiento, deberá ser un estadio polivalente que pueda albergar competiciones de fútbol, atletismo y grandes actos culturales. La ciudad financiará el coste de esta renovación, estimado en 539 millones de marcos (246 millones de dólares), con una contribución de 100 millones de marcos por parte del Gobierno federal.

MELBOURNE:
los juegos de la Commonwealth 2006

Las ciudades australianas, en busca de una notoriedad internacional, han hallado en los grandes eventos deportivos acontecimientos que se adaptan perfectamente a su cultura y a su capacidad de organización. Con siete años para preparar los Juegos de la Commonwealth de 2006 hasta el último detalle, el estado de Victoria y la ciudad de Melbourne parecen tener muchos aspectos a su favor para lograr que sean un éxito.

© laurif

Melbourne

Melbourne, situada en la costa sudoeste de Australia, es la capital del estado de Victoria y la segunda ciudad del país (3,3 millones de habitantes). Esta gran ciudad se extiende actualmente a lo largo del litoral y hacia el interior en un radio de 30 km desde su distrito de negocios, el CBD *(Central Business District).* Para responder a las necesidades de desplazamiento, dispone de una red de 36 líneas de tranvía y 17 líneas de tren, así como de una red viaria en expansión. El sector de servicios representa una parte cada vez más importante del empleo de una población muy cosmopolita (con 110 nacionalidades representadas).

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Proyecto de acontecimiento deportivo (16 deportes y 25 disciplinas deportivas).
Candidatura de una ciudad seleccionada por una organización internacional (Federación de Juegos de la Commonwealth) que representa a 72 países.

FECHAS DEL ACONTECIMIENTO
15 - 26 de marzo de 2006 (11 días)

PREPARACIÓN
Selección nacional: diciembre de 1996
Constitución del comité de organización: febrero de 1997
Selección: 10 de octubre de 1999
Preparación, construcción, realización y balance: 1 de enero de 2000 - 30 de junio de 2007

INICIATIVA
Gobierno del estado de Victoria *(Victorian Major Events Company)*

DIRECCIÓN
Melbourne 2006 Commonwealth Games Pty - Ltd (comité de organización con estatuto de sociedad anónima)

ACTORES
Estado de Victoria, ciudad de Melbourne, Federación de Juegos de la Commonwealth (CGF, *Commonwealth Games Federation)*, gobierno federal australiano, Asociación Australiana de Juegos de la Commonwealth (ACGA, *Australian Commonwealth Games Association)* y patrocinadores privados

COSTE TOTAL
Presupuesto de organización: aproximadamente 650 millones de dólares australianos (335 millones de dólares estadounidenses al cambio del 01/04/2001)
Presupuesto de infraestructuras: aproximadamente 100 millones de dólares australianos (516 millones de dólares estadounidenses)
Reparto: sector público 70%; sector privado 30%
Impacto económico previsto en el estado estimado en +372,6 millones de dólares australianos (192 millones de dólares estadounidenses)
Impacto previsto en el producto interior nacional estimado en +497 millones de dólares australianos (256 millones de dólares estadounidenses)

CONTEXTO

En el momento de la candidatura, el contexto económico era particularmente favorable. El gobierno del estado de Victoria seguía una política de eventos apreciada por la población y que aparentemente gozaba de un amplio consenso.

OBJETIVOS

Los objetivos que perseguía el estado de Victoria son:
– Promocionar Melbourne como una ciudad internacional dinámica.
– Atraer a posibles inversores.
– Promover el deporte.
– Fomentar la ecología urbana (reciclaje de los residuos, innovación en las técnicas de construcción y promoción del transporte público).

Los objetivos de asistencia de visitantes son de 50.000 turistas nacionales y 15.000 extranjeros. El número de participantes se calcula en cerca de 15.000: unos 4.500 atletas, 3.700 acompañantes, 3.000 personalidades y 3.100 personas de los medios de comunicación. La preparación y la gestión del acontecimiento quedará garantizada por 400 organizadores, que contarán con la ayuda de 5.000 funcionarios y 15.000 voluntarios.

© Iaurif - L. Perrin

Melbourne. Río Yarra.

Los impulsores del proyecto Melbourne 2006 concibieron una estrategia en varias fases:
– Fase 0: candidatura *(bid)* [octubre de 1996 - diciembre de 1999]
– Fase 1: preparación *(set up)* [1 de enero de 2000 - 1 de junio de 2002]
– Fase 2: construcción *(build)* [1 de julio de 2002 - 1 de junio de 2004]
– Fase 3: entrega *(delivery)* [1 de julio de 2004 - 1 de junio de 2006]
– Fase 4: realización y balance *(wind up)* [1 de julio de 2006 - 30 de junio de 2007]
Durante la fase de candidatura se realizaron estudios de viabilidad y de necesidades de equipamientos, se definió un programa deportivo previo y se calcularon los presupuestos. Tras la aceptación nacional de la candidatura, un momento importante fue la presentación del proyecto y de los lugares destinados al acontecimiento a los delegados de cada nación de la Commonwealth. Una vez seleccionada la candidatura y constituido el comité de organización, se centró la atención en los estudios preoperativos y la definición del programa deportivo (julio 2001). La fase siguiente es la de seguimiento de los Juegos de la Commonwealth de 2002 celebrados en Manchester (Gran Bretaña).
Las ventajas que se destacan son:
– La mayoría de los recintos están muy concentrados y muy cerca del centro de la ciudad.
– Compromiso de construir cuatro nuevos equipamientos que se enmarcarán en un proyecto urbano (Plan Yarra).
– Entorno urbano seguro y limpio, y un excelente sistema de transporte.
– Capacidad de organización reconocida.
– Apoyo enérgico del gobierno, del sector privado y de la población; público muy propicio a los deportes y a los acontecimientos deportivos.

PUNTOS FUERTES

Estudios preliminares completos

Para cada equipamiento necesario para los Juegos, se han realizado estudios técnicos, económicos y financieros con el fin de optar por la solución más conveniente: construcción de un nuevo equipamiento, renovación de un equipamiento existente o instalación temporal.
Cada equipamiento debe responder a una demanda independientemente de los Juegos, lo que suele implicar que sea polivalente y que se integre en una programación urbana a largo plazo (estudio de impacto socioeconómico). Los estudios de viabilidad tienen en cuenta un interés a plazo (30 años); a partir de ahí, los equipamientos se tienen que poder autofinanciar.

Estrategia clara, capacidad de organización reconocida

La capacidad de organización del estado de Victoria ha quedado demostrada con acontecimientos puntuales (Juegos Olímpicos de 1956) o eventos periódicos (Gran Premio de Australia de Fórmula 1, campeonato nacional de fútbol, Abierto de Tenis de Australia, etc.). Se ha evaluado el impacto de cada uno de estos acontecimientos.
La estrategia del proyecto Melbourne 2006 está pensada hasta el último detalle, con fases que se encadenan lógicamente y un minucioso análisis de los riesgos.

Condiciones favorables

La organización de un acto deportivo al aire libre se adapta especialmente bien a la cultura nacional y a las características de la ciudad:
– Su ubicación, la presencia del mar y de la naturaleza, el clima (en verano).
– El interés que demuestra la población por la práctica de deportes y la asistencia a espectáculos deportivos, así como su apertura al mundo y un sentimiento de pertenencia a la Commonwealth.

– La experiencia que Melbourne parece haber adquirido en el ámbito de la gestión de grandes multitudes y de la circulación en acontecimientos pasados. El plan de gestión de los desplazamientos que se elaborará tendrá en cuenta las medidas adoptadas durante los pasados Juegos Olímpicos de Sydney.

Localización que inscribe los Juegos en un ambicioso proyecto urbano

En el plano material, los Juegos tendrán lugar en una ciudad que ya dispone de una amplia gama de equipamientos deportivos de gran calidad: *Melbourne Cricket Ground* (estadio modulable de 98.000 localidades), *Melbourne Park* (estadio de tenis con pista central de 16.000 asientos), *Colonial Stadium* (estadio renovado de 52.000 localidades), *Olympic Park* (campo de fútbol, rugby y pista de atletismo), *Melbourne Sport and Aquatic Center* (centro náutico), etc. Cabe destacar la concentración del 70% de los actos relacionados con el acontecimiento en un mismo sector central, el *Games Precinct* (o "recinto de los Juegos", a orillas del río Yarra), bien comunicado y con una amplia gama de instalaciones (hoteles, estadios, parques, centro de exposiciones, centros culturales...). El Plan Yarra, una guía para el acondicionamiento de este sector central, incluye cuarenta proyectos urbanos destinados a mejorar la calidad del entorno: mejora de las relaciones entre los equipamientos, el río y el centro de negocios, supresión de un puente vial, creación de pasarelas y de nuevas conexiones peatonales, etc.

INTERROGANTES

Reparto de los papeles entre los actores

Del dirección del acontecimiento se encarga el estado de Victoria, en colaboración con los actores nacionales e internacionales de los Juegos de la Commonwealth (CGF y ACGA). Pero, ¿cómo se reparten los papeles entre Victoria, Melbourne, el Estado federal y el sector privado? ¿Cuál es el criterio de distribución de las inversiones en infraestructuras? ¿Cuáles serán las repercusiones de la financiación privada en la gestión posterior de los equipamientos?

¿Para quién son los Juegos?

El éxito del acontecimiento depende en gran parte del apoyo de la población local. Paralelamente a los Juegos se celebrará un festival cultural para garantizar una "amplia participación de los habitantes de Melbourne". ¿Esta participación es compatible con las exigencias de gestión de los desplazamientos, que conducen a incitar a los habitantes a "tomarse unas vacaciones" durante el acontecimiento?

ENSEÑANZAS

En términos generales, el estado de Victoria considera que los grandes eventos deportivos favorecen el desarrollo de las metrópolis:

– Mejoran la calidad de vida y generan confianza entre la población.
– Estimulan la economía y "venden" la ciudad en otros mercados.
– Ofrecen modelos a las jóvenes generaciones y fomentan el deporte.

No obstante, también implican riesgos:

– Un riesgo para las finanzas públicas: gastos a corto plazo frente a ingresos que se recaudarán a largo plazo.
– Incertidumbre con respecto a la participación de las estrellas del deporte, lo cual influye en el resultado financiero del acontecimiento.
– Otras incertidumbres: el tiempo, los cambios de gobierno, los cambios de contexto en el ámbito de la seguridad y la evolución de las reglas del acontecimiento.
– La importancia que se concede a la preparación del acontecimiento en detrimento de las cuestiones cotidianas.

PARIS ILE-DE-FRANCE : el Mundial de Fútbol de 1998

El Mundial de Fútbol de 1998 organizado por Francia fue un éxito reconocido unánimemente, a pesar del retraso con que arrancó el proyecto. El acontecimiento aglutinó a los franceses y renovó la imagen del país y de su capital. En Île-de-France (la región de París), la ciudad de Saint-Denis supo aprovechar la construcción del Stade de France como motor de la recalificación económica y urbana de una zona degradada.

© laurif

París

Esta metrópoli se encuentra en el centro de una conurbación de cerca de 10 millones de habitantes que forma parte de la región de Île-de-France.
La región de la capital está profundamente marcada por una historia vinculada al poder central y cuenta con un interesantísimo patrimonio cultural. Es el primer destino turístico del mundo y una importante zona de congresos y ferias que dispone de un sistema de transporte muy eficaz.
La economía de Île-de-France está diversificada y marcada por sus funciones nacionales e internacionales, aunque también conoce grandes disparidades sociales y territoriales.
París, cuyo desarrollo ha estado marcado por la organización de las primeras exposiciones universales (1855, 1867, 1878, 1889 y 1900) y por los Juegos Olímpicos (1924), no había organizado ningún gran acontecimiento en las décadas precedentes al Mundial 1998, con la excepción del bicentenario de la Revolución Francesa, en 1989.

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Acontecimiento pasado; candidatura seleccionada por un organismo internacional (Federación Internacional de Fútbol Asociado, FIFA); evento con múltiples sedes (diez ciudades sede, dos de las cuales –París y Saint-Denis– están en Île-de-France)

FECHA DEL ACONTECIMIENTO
10 de junio - 12 de julio de 1998 (64 partidos en 33 días)

PREPARACIÓN
Noviembre de 1988 (anuncio de la candidatura), julio de 1992 (selección por parte de la FIFA), octubre de 1993 (elección del Stade de France), primavera de 1998 (últimos preparativos)

INICIATIVA
Gobierno francés

DIRECCIÓN
Comité Français d'Organisation (CFO) para la organización y el marketing del Mundial, *Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde* (DICOM) para la coordinación de las acciones del Estado

REALIZACIÓN
SANEM Stade de France (sociedad de capital mixto para el control de la construcción y la explotación del Stade de France y la comercialización de sus inmediaciones), *Consortium Stade de France* (para el diseño, la construcción y la concesión del estadio), *Direction Départementale de l'Équipement* (DDE, para la realización de las infraestructuras)

ACTORES
Ciudad de París, ciudad de Saint-Denis, región de Île-de-France, departamento de Seine-Saint-Denis, *Société Nationale des Chemins de Fer Français* (SNCF), *Régie Autonome des Transports Parisiens* (RATP) y empresas privadas

COSTE TOTAL
Gastos estimados correspondientes a toda Francia: aproximadamente 10.000 millones de francos (1.335 millones de dólares al cambio del 20/04/2001), de los cuales 2.500 millones de francos (333 millones de dólares) se destinaron a la organización y 6.900 millones de francos (921 millones de dólares) a las inversiones
En Île-de-France, la inversión para los estadios (Parc des Princes y Stade de France) y las infraestructuras de transporte se ha estimado en 5.700 millones de francos (761 millones de dólares), de los que 2.550 millones de francos (340 millones de dólares) se destinaron sólo al Stade de France
Beneficios previstos: 116 millones de dólares

CONTEXTO

La iniciativa de la candidatura francesa al Mundial de Fútbol de 1998 se debe a Jacques Chirac, que entonces era simultáneamente Primer Ministro y alcalde de París. La idea arrancó en un período de optimismo económico (1987-91), aunque pronto toparía con limitaciones financieras (1991-97). En 1998, el Mundial coincidió con el principio de un período de reactivación del crecimiento.
El contexto político también evolucionó: alternaron varios gobiernos de derechas (1986-88, 1993-95 y 1995-97) y de izquierdas (1988-1993 y 1997 hasta hoy), y hubo dos presidentes de la República y dos alcaldes de París.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

En un principio, dos objetivos principales orientaron la acción del Estado:
– Contribuir a la imagen de Francia en el mundo mediante la organización de un acontecimiento deportivo popular.
– Construir un gran estadio de interés nacional, que la capital necesitaba para organizar grandes eventos internacionales.

París. El Gran Arco
y las torres de La Défense.

A medida que avanzaba el proyecto, surgieron otros dos objetivos:
– Recibir adecuadamente a los visitantes y aprovechar las repercusiones turísticas del acontecimiento.
– Hacer que los franceses vivieran el acontecimiento como un "momento de fiesta, de solidaridad y de ciudadanía".
Las dos ciudades organizadoras del Mundial de Île-de-France, París y Saint-Denis, tenían objetivos complementarios:
– París deseaba consolidar su proyección con una imagen más moderna.
– Saint-Denis quería que el Mundial y el Stade de France fueran un motor de desarrollo económico y urbano de su territorio.

PUNTOS FUERTES

Gran éxito de organización

El Mundial de Francia de 1998 se considera unánimemente todo un éxito. Este éxito se debe sobre todo a la organización:
– Los estadios y las obras relacionadas se concluyeron en los plazos previstos y, en su mayoría, estuvieron listos varios meses antes del Mundial, lo que permitió realizar pruebas "a tamaño real".
– Se atendió a los espectadores (alojamiento e información) satisfactoriamente.
– El desplazamiento de millones de espectadores, de la prensa y de los equipos entre los puntos de celebración de los diferentes partidos se llevó a cabo sin contratiempos.
– Las cuestiones de seguridad se prepararon a conciencia antes del acontecimiento, lo que limitó considerablemente los incidentes.
– El acontecimiento tuvo resonancia mundial y el Comité Français d'Organisation obtuvo beneficios (los clubes de fútbol franceses se repartieron 285 millones de francos).

Imagen renovada de Francia

El Mundial consolidó la imagen positiva de Francia, que, desde entonces, se ha convertido en "un país dinámico, acogedor y victorioso en el que se puede confiar".

Importantes efectos en el desarrollo regional y local

El Mundial 1998 benefició a todo el país, pero las consecuencias fueron más perceptibles en Île-de-France: en París, evidentemente, en términos de imagen, pero también y sobre todo en Saint-Denis (municipio más bien desfavorecido situado al norte de París).
– La región de la capital posee hoy, con el Stade de France, un instrumento polivalente de gran calidad cuya capacidad modulable (de 18.000 a 95.000 localidades) responde a las necesidades de sus manifestaciones deportivas (fútbol, rugby, atletismo, etc.) o culturales (conciertos, espectáculos, congresos, etc.). Esta construcción emblemática goza de una imagen positiva en Francia y en Europa.
– La construcción del Stade de France en la Plaine Saint-Denis aceleró la ejecución de equipamientos previstos pero cuya financiación se habría escalonado a lo largo de varios años o incluso décadas (transporte público, red viaria, espacios públicos, etc.).
– Estas obras permitieron impulsar el desarrollo de un sector prioritario de la ordenación regional, lo cual se traduce actualmente en un boom inmobiliario con más de 685.000 m2 de oficinas, comercios y viviendas proyectados

(de éstos, 350.000 m2 para 2001-03).
– El Mundial transformó radicalmente la imagen de la Plaine Saint-Denis: ya no se percibe como una zona industrial en declive, sino como una de las prolongaciones del polo terciario de La Défense.
– Una administración local, el Ayuntamiento de Saint-Denis, supo sacar provecho del acontecimiento al negociar con el Estado y la región condiciones favorables al desarrollo de su territorio: compromisos de licitaciones de obras para las empresas locales durante la construcción del Stade de France, creación de empleo sostenible para los jóvenes, reparación de los daños causados por la construcción de una autopista urbana en los años sesenta y limitación de las molestias generadas por el estadio, entre otras.

Balance turístico positivo en Île-de-France
La temporada turística del año 1998 se saldó positivamente. Durante el Mundial, los asistentes a la competición compensaron las pérdidas generadas por las visitas aplazadas.
– En junio y julio de 1998, el sector hotelero homologado de la región de Île-de-France recibió 4,3 millones de visitantes, de los cuales 2,8 millones eran extranjeros (es decir, un 65% del total). Las pernoctaciones aumentaron en un 4% con respecto a los datos de junio de 1997.
– El Mundial permitió renovar el tipo de turistas (sudamericanos, japoneses, sudafricanos, singapurenses...), atrajo a una nueva clientela (jóvenes) y "modernizó" la imagen de la capital.

Un momento de fiesta y de solidaridad nacional que consolida la imagen de Francia
Los actos de animación paralelos (como espectáculos y desfiles) y, sobre todo, la victoria de la selección francesa convirtieron al Mundial en una gran fiesta popular que aglutinó a todos los franceses. El Mundial cambió la relación de los franceses con el fútbol y todavía hoy es un referente para los jóvenes de los barrios desfavorecidos. Sin duda, este efecto no era previsible.

Una experiencia que permitió a París presentar su candidatura a los Juegos Olímpicos
El efecto "bola de nieve" del éxito del Mundial permitió a París presentar una sólida candidatura a los Juegos Olímpicos de 2008, con el apoyo del Estado y de la región.

DIFICULTADES ENCONTRADAS
Pérdida de un tiempo valioso al inicio del proyecto
El impacto del Mundial podría haber sido más favorable y se podrían haber evitado determinados errores si los poderes públicos (Estado y administraciones locales) hubieran valorado antes las implicaciones del acontecimiento:
– La indecisión de los diferentes gobiernos sobre el emplazamiento del Stade de France y la tardía adjudicación del concesionario debilitaron al Estado en las negociaciones con el grupo de empresas seleccionadas para la construcción y la explotación del equipamiento (ver más abajo).
– El procedimiento de designación del grupo de diseñadores-constructores del Stade de France, condicionado por el calendario, generó controversias y contenciosos iniciales.
– Unos plazos muy ajustados generaron costes suplementarios durante la construcción del Stade de France, sobre todo cuando se hallaron restos de contaminación del subsuelo, que no se habían descubierto hasta entonces por

falta de estudios previos detallados.

– La falta de tiempo obligó a limitar las obras de infraestructuras a las imprescindibles para permitir un acceso adecuado al Stade de France. Algunas obras que habrían impulsado la transformación del sector no se pudieron realizar antes del Mundial.

Limitaciones impuestas por los organismos internacionales

Las tensiones existentes entre la poderosa Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), por un lado, y el CFO y el Estado francés, por otro, perjudicaron a estos últimos. La FIFA impuso sus patrocinadores (contratos de exclusividad). La presencia de McDonald's y Coca-Cola, por ejemplo, no permitió a Francia promocionar su gastronomía y sus vinos.

Inversiones muy concentradas en el territorio

La mayor parte de las inversiones del Mundial se realizaron en Île-de-France, en la zona de Saint-Denis. No se utilizó el acontecimiento como pretexto para operaciones de embellecimiento y de equipamiento urbano en el ámbito más amplio de la metrópoli, por lo que el impacto del Mundial quedó muy limitado geográficamente.

Débil capitalización de los nuevos conocimientos adquiridos con el acontecimiento

Con la preparación del Mundial evolucionaron los métodos de trabajo: mayor coordinación entre las instituciones, nuevos modos de cooperación internacional, circulación de la información en tiempo real, relaciones informales entre los actores, transversalidad del trabajo, experimentaciones in situ, etc. Estos nuevos conocimientos no se han capitalizado bien en todos los casos.

RIO DE JANEIRO:
el Carnaval

El Carnaval de Río es un acontecimiento anual que participa en la imagen y la notoriedad de la ciudad y da vida al turismo. Esta gran fiesta popular moviliza intensamente y durante todo el año a los cariocas, quienes se identifican con sus escuelas de samba. La ciudad se esfuerza por controlar este acontecimiento espontáneo y por organizarlo lo mejor posible. La realización del *Sambódromo* es muestra de esta voluntad de controlar no solo el flujo de personas, sino también los importantes flujos financieros.

© Iaurif

Rio de Janeiro

Antigua capital del país, Río de Janeiro (5,8 millones de habitantes) sigue siendo la capital del estado homónimo y una de las principales ciudades de Brasil desde el punto de vista cultural, turístico y económico. El excepcional enclave natural de la ciudad ha reforzado la división del espacio urbano y la segregación social entre los barrios.

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Acontecimiento anual

FECHA DEL ACONTECIMIENTO
El Carnaval empieza 45 días antes de Pascua y dura tres días

PREPARACIÓN
Los habitantes de los diferentes barrios de la ciudad se movilizan durante todo el año para preparar el Carnaval

INICIATIVA
Ciudad y estado de Río de Janeiro

DIRECCIÓN
Riotur, estructura municipal encargada de la organización del acontecimiento

ACTORES
Ciudad de Río de Janeiro y sector privado (escuelas de samba)

COSTE
Estimación de los gastos de *Riotur* en 1999: más de 13 millones de reales (5,9 millones de dólares al cambio del 20/04/2001), de los cuales se destinan 8 millones de reales (3,6 millones de dólares) a subvencionar las escuelas de samba
Estimación de los ingresos generados por la retransmisión por televisión: 3,2 millones de reales (1,5 millones de dólares)

EVOLUCIÓN RECIENTE

Desde la Segunda Guerra Mundial, el Carnaval es un acontecimiento menos espontáneo y más organizado. El desfile de las escuelas de samba (cada una de las cuales reúne a miles de participantes) ya no recorre la avenida Branco, sino que tiene lugar en un equipamiento especial, el Sambódromo. Para acceder a él es preciso pagar una entrada. Se puede decir que, hoy en día, el Carnaval pertenece más a las clases populares y a los turistas que a las clases medias y superiores, que prefieren abandonar la ciudad durante el acontecimiento.
Desde hace varias décadas existe una competencia entre los carnavales brasileños de Salvador, Recife y Olinda y el de Río de Janeiro. Las demás ciudades juegan la carta del Carnaval a escala humana y de la buena convivencia.

ESTRATEGIA

El Carnaval es un acontecimiento universal que ha hecho famosas a ciudades como Venecia, Múnich o Nueva Orleans. El Carnaval de Río siempre ha sido una gran fiesta popular durante la cual se detienen la ciudad, la vida, el trabajo y las preocupaciones (los servicios y los comercios cierran durante tres días). El Ayuntamiento de Río debe consentir el Carnaval e intentar obtener el máximo beneficio. Así, organiza el acontecimiento lo mejor posible y canaliza al máximo los flujos.

PUNTOS FUERTES

Un acontecimiento con mucha experiencia
Al tratarse de un acontecimiento anual, todo está bajo control en la organización del Carnaval. Los papeles están claramente repartidos:
– La ciudad, a través del organismo Riotur, se ocupa de la importante logística, de la gestión del Sambódromo, de la

La belleza geográfica de Río
es una ventaja ante la competencia mundial.

© Iaurif - P. Lecroart

decoración de las calles, de la organización de los bailes y de contratar a los músicos encargados de animar esos bailes.

– El sector privado y las asociaciones, como las escuelas de samba o las empresas, se agrupan en un club que gestiona el desfile.
– El sector informal se moviliza (fabricación de máscaras, venta de bebidas y alimentos...).

La gestión de un acontecimiento de estas dimensiones es muy compleja, pues la presencia de un enorme gentío en los espacios públicos requiere importantes medios logísticos, de seguridad, sanidad, limpieza y un funcionamiento ininterrumpido del metro (que habitualmente cierra sus puertas a las 23h). La ciudad y las escuelas de samba se encargan de gestionar el Carnaval.

Un equipamiento creado para rentabilizar el acontecimiento

El arquitecto Oscar Niemeyer construyó el Sambódromo (30.000 localidades) en el centro de la ciudad en los años ochenta. Los turistas, que hasta entonces podían disfrutar gratuitamente del espectáculo en las calles, ahora deben pagar para presenciar el desfile. Así, las entradas al Sambódromo generan ingresos. Por otro lado, puesto que el desfile ya no recorre las calles, se han reducido los gastos de decoración y de instalación de gradas provisionales en las aceras.

En total, durante el Carnaval, 100.000 personas desfilan en el Sambódromo ante 100.000 espectadores que se van relevando en la instalación (el desfile final empieza a las 19h y termina a las 6h de la mañana siguiente).

Un acontecimiento que contribuye a la notoriedad de la ciudad

Los medios de comunicación de todo el mundo hablan del acontecimiento. El Carnaval es la ocasión de mostrar la sensualidad y la alegría de vivir brasileñas. Constituye un medio ideal para promocionar la ciudad de Río y refuerza su imagen festiva.

Un acontecimiento que da vida al turismo

Para el Carnaval 2001, en Río se esperaban 320.000 turistas brasileños y 20.000 extranjeros. También aumentan considerablemente los cruceros.

Según una encuesta, en el año 1999, 110.000 turistas se gastaron 80 millones de dólares durante el período del Carnaval.

Un acontecimiento que moviliza a la población

Los cariocas se movilizan con entusiasmo para hacer de este acontecimiento una gran fiesta. En torno a 30.000 personas están directamente implicadas en la organización y la gestión del Carnaval. Las principales escuelas emplean cada una de 110 a 270 personas para preparar su desfile, lo cual suma un total de 1.500 a 3.000 personas. Por otro lado, Riotur contrata a 1.000 músicos y 2.470 personas para diferentes servicios. Además, se distribuyen 923 licencias para comercios informales.

Los habitantes de cada barrio se sienten muy identificados con su escuela de samba, lo cual genera un fuerte sentimiento de pertenencia al barrio, en un espíritu de solidaridad pero también de competición. Una gran parte de la vida de las favelas gira en torno al acontecimiento durante las semanas y los meses que preceden al Carnaval.

DIFICULTADES E INTERROGANTES

Críticas al Carnaval

Algunos medios de comunicación han hecho públicas ciertas críticas al Carnaval: aumento de la violencia y de la inseguridad durante el acontecimiento, fomento del individualismo y del espíritu competitivo, etc.

Imposibilidad de realizar balances financieros

Resulta totalmente imposible realizar el balance financiero del Carnaval, debido principalmente a la economía informal que se desarrolla durante ese período y a los flujos financieros no declarados.

No se conoce el coste que representa para la administración pública, ya que este acontecimiento anual está integrado en el funcionamiento de los diferentes servicios.

Utilización del Sambódromo durante el resto del año

Bajo las gradas del recinto se han construido salas para las escuelas públicas de samba. Pero, ¿funcionan durante todo el año?

SEVILLA:
de la Exposición Universal de 1992 a los Mundiales de Atletismo de 1999

La Exposición Universal de 1992 contribuyó a que España se hiciera un hueco en la escena internacional. Dio a Sevilla una imagen de modernidad y Andalucía se puso al día en cuestión de infraestructuras. En 1999, los Mundiales de Atletismo prolongaron los efectos de la Expo'92 y permitieron a la ciudad dotarse de un Estadio Olímpico. Candidata a los Juegos Olímpicos de 2004, y quizá a los de 2012, Sevilla parece definitivamente embarcada en la aventura de los grandes acontecimientos. Un gran reto para una pequeña metrópolis.

© laurif

Sevilla

Sevilla (700.000 habitantes) es la capital de Andalucía, la quinta ciudad de España y una pequeña metrópolis a escala europea. Es el primer puerto fluvial del país, tiene una base industrial limitada y cada vez se orienta más hacia el sector de los servicios y el turismo. La ciudad es admirada por su patrimonio urbano y arquitectónico original, testimonio de un pasado glorioso. Antes de 1992, su fuerte identidad cultural se basaba en sus tradiciones (el flamenco, la Feria de Abril y las corridas de toros) más que en su modernidad.

1. La Exposición Universal de 1992: un salto adelante en desarrollo, una difícil reconversión del recinto

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Acontecimiento pasado, candidatura seleccionada por un organismo internacional, la Oficina Internacional de Exposiciones (BIE)

FECHA DEL ACONTECIMIENTO
20 de abril - 12 de octubre de 1992 (176 días)

PERÍODO DE PREPARACIÓN
Noviembre de 1982 (candidatura), 1986 (creación de Expo'92 y aprobación del Plan General de la Exposición), abril de 1992 (inauguración) [10 años]

INICIATIVA
Gobierno español

DIRECCIÓN
Sociedad Estatal para la Exposición Universal de Sevilla 1992 SA

ACTORES
Ciudad de Sevilla, comunidad autónoma de Andalucía, Comunidad Europea y sector privado

COSTE TOTAL
Aportación pública a la Expo'92: 103.530 millones de pesetas (1992) [1.071 millones de dólares al cambio del 01/01/1992]
Coste de las infraestructuras: 942.807 millones de pesetas (1992) [9.758 millones de dólares al cambio de 1992]

PROGRAMA DE INVERSIONES
- Acondicionamiento de las 215 ha del recinto de la Expo'92 (isla de la Cartuja), accesos por carretera (cinco puentes nuevos) y transporte público (reacondicionamiento de la red de ferrocarril, nuevas estaciones de tren y de autobús, metro ligero, telesilla...).
- Construcción de los pabellones de exposición, edificios de servicio, equipamientos culturales y deportivos; acondicionamiento urbano (restauración de edificios y recalificación de espacios públicos).
- Construcción de las vías rápidas de circunvalación de Sevilla y de la red regional de autopistas de Andalucía.
- Construcción del nuevo aeropuerto internacional, realización de una línea de trenes de alta velocidad Madrid-Sevilla (AVE) y acondicionamiento del puerto fluvial.

CONTEXTO

Los primeros años de la década de 1980 fueron los de la consolidación de la democracia en España. El gobierno intentó que el país "se subiera al tren de Europa" negociando la entrada de España en la Comunidad Europea, lo cual tendría lugar el 1 de enero de 1986. España, y sobre todo Andalucía, debido al retraso económico de la región, se benefician ampliamente de los Fondos Europeos para el Desarrollo Regional (FEDER).

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

Más que una estrategia de metrópoli, la candidatura a la organización de la Expo'92 fue una decisión del Gobierno que contó con la adhesión del Ayuntamiento de Sevilla y de la Junta de Andalucía, gobernadas por el mismo partido político.
El Estado español se sirvió del pretexto de la celebración del V centenario del descubrimiento de América por Cristóbal Colón (quien partió de Sevilla en 1491) para lograr que el país se hiciese un hueco en la escena internacional, al tiempo que se contribuía al desarrollo de una región económicamente desfavorecida.

En el momento de puesta en marcha del proyecto, los objetivos generales son:
– Ofrecer una imagen vanguardista e innovadora de España celebrando un acontecimiento que valoriza una época gloriosa de su historia.
– Aprovechar el acontecimiento para desarrollar las infraestructuras de transporte y de telecomunicaciones, así como para atraer a inversores.

Estos objetivos se reflejan en diversos niveles:
– En el ámbito de la ciudad, se trata de atraer a Sevilla al mayor número de visitantes posible y de paliar el déficit local de infraestructuras y de equipamientos urbanos.
– En el ámbito regional, se trata de promover la modernización de las infraestructuras de comunicaciones y de "definir un modelo de desarrollo adecuado a la realidad territorial" de Andalucía.
– En el ámbito nacional, se trata de demostrar la capacidad de organizar con éxito el evento con el fin de obtener el reconocimiento de la comunidad internacional.
– En el ámbito internacional, la Expo'92 debía permitir constituir un "fórum de discusión sobre cuestiones de interés mundial".

Las previsiones de ingresos procedentes del pago de entradas se cifraron en 17 millones de pesetas en el Plan Director de 1987, unas cifras que el propio plan consideraba optimistas.

PUNTOS FUERTES

El principio de la Expo sedujo más bien al sector privado

Entre los patrocinadores del acontecimiento se encuentran cuatro grandes bancos españoles y numerosas grandes empresas nacionales e internacionales: Telefónica, IBM, Fuji, Rank Xerox, Alcatel, Philips, Siemens y Coca-Cola, entre otras. Además, 116 sociedades, en su mayoría PYME españolas, adquirieron concesiones en el recinto de la Expo'92.

Un salto adelante para el desarrollo de la ciudad y la región

El acontecimiento permitió acelerar el desarrollo de la capital andaluza, que se dotó del nivel de equipamientos de una metrópoli y dió un salto adelante de diez años: aeropuerto internacional, estación del AVE (2 horas 50 minutos desde Madrid), vías rápidas de circunvalación, puentes sobre el Guadalquivir, red de telecomunicaciones, parque tecnológico, World Trade Center, Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, cine Omnimax, etc.

Asimismo, la Exposición Universal supuso la oportunidad de restaurar la mayoría de los edificios públicos y privados del centro de la ciudad, crear espacios públicos atractivos y transformar la relación existente entre la ciudad y su río gracias a la supresión de la vía férrea que avanzaba paralelamente al mismo; esto permitió revalorizar algunos barrios colindantes.

A escala regional, tanto la autopista de Andalucía como las demás infraestructuras previstas para la Expo se construyeron en un tiempo récord. Con la excepción de la autopista de la Costa del Sol (todavía hoy sin acabar), todas las obras se finalizaron en los plazos previstos.

Numerosos visitantes acudieron finalmente a la Expo'92

Según la Sociedad Estatal para la Exposición Universal de Sevilla 1992 SA, un total de 41,8 millones de personas visitaron la Expo, esto es, tantas como en el caso de Bruselas 1958, pero menos que Montreal 1967 (50,8 millones) u

Osaka 1970 (64 millones). El público fue predominantemente "regional": tan sólo el 34% de los visitantes procedían del extranjero (el 24% de la Comunidad Europea), el 20% de Andalucía y el 46% del resto de España.

El acontecimiento contribuyó a dar una imagen de modernidad al país y a la ciudad

Desde el punto de vista de la imagen, se puede considerar que el Gobierno logró el objetivo asignado a la Expo'92: una nueva percepción que ha beneficiado a España y a Sevilla, conocidas hasta entonces por su historia y su patrimonio, pero no como colectividades con la mirada puesta en el futuro. Andalucía, durante mucho tiempo vista como una región atrasada, demostró al mundo que podía estar en la cúspide de la modernidad, simbolizada por las innovaciones arquitectónicas de los puentes y los pabellones de exposición, el tren de alta velocidad (AVE) o la red de autopistas, entre otras cosas.

Importantísima aportación a la economía regional y local

Antes y durante el acontecimiento, la Exposición Universal estimuló notablemente la actividad económica de la ciudad, sobre todo en los sectores de la construcción, obras públicas y hostelería-restauración. La Expo'92 creó una media de 3.140 empleos directos anuales en el período 1985-93, con una punta de 14.000 puestos de trabajo en 1992-93.
En el ámbito regional, el impacto del acontecimiento se estima en +42.900 empleos al año durante el período 1987-91, de los cuales unos 24.000 corresponderían al sector de la construcción. El impacto global sobre el producto interior de Andalucía se calcula en más del 1,9% anual, en ese mismo período previo al acontecimiento.
Después del acontecimiento, el efecto de "marketing" creado por la Expo ha supuesto un aumento sensible, aunque sin cifrar, del número de turistas que visitan Sevilla. El acontecimiento ha cambiado la situación económica de Sevilla y de Andalucía con respecto al resto del país en los sectores de la tecnología, los servicios y el ocio.

DIFICULTADES E INTERROGANTES

Dificultades encontradas antes y durante el acontecimiento

Durante los años precedentes al acontecimiento, el apretado calendario de las obras de construcción provocó una falta de mano de obra regional, lo que generó costes adicionales.
Durante el acontecimiento, la afluencia de visitantes, especialmente en las últimas semanas (630.000 personas en un solo día el 3 de octubre de 1992), provocó largas colas (de hasta seis horas en el pabellón de entrada y, a veces, de dos horas para visitar un pabellón). La insuficiencia del parque hotelero generó una importante inflación.

Al parecer, la organización del acontecimiento se saldó con un gran déficit

Tras examinar las cuentas de la Sociedad Estatal para la Exposición Universal de Sevilla 1992 SA, el Tribunal de Cuentas español consideró que el balance presentado, que concluía con un superávit de 2.437 millones de pesetas en el período 1982-92, contenía irregularidades. Según el Tribunal, las cuentas mostraban un déficit de 35.258 millones de pesetas. A fecha de hoy, todavía se están investigando las cuentas de la Expo'92.

Difícil reconversión del recinto de la Expo

Una vez finalizada la Exposición Universal, las 215 ha del recinto se dividieron en cinco zonas: parque tecnológico, parque temático, sector hotelero, sector universitario y sector institucional. El parque tecnológico creado por la socie-

© Iaurif - A.M. Legrand

Sevilla. Vista general de la isla de la Cartuja, donde se celebró la Expo'92.

dad Cartuja'93 (accionistas: comunidad autónoma de Andalucía 51%, Estado 24%, ciudad de Sevilla 10%) experimentó enormes dificultades de comercialización que repercutieron en las finanzas públicas.
Las grandes empresas extranjeras lo despreciaron durante mucho tiempo y, ocho años después, tan sólo está ocupado en parte. Las empresas que se instalan deben hacer frente a enormes cargas, dados los gastos de funcionamiento de las redes de alta tecnología (aire acondicionado, riego...) heredadas de la Expo. La crisis económica que afectó a España, y de manera especial a Andalucía (tasa de desempleo del 32% en 1993), después del acontecimiento es también un factor que se debe tener en cuenta.
Del mismo modo, la zona del parque temático ha experimentado vicisitudes. Tras el fracaso de un primer parque, se instaló un gran parque de atracciones cuyo número de visitantes va aumentando desde 1997. ¿Habrá por fin alcanzado un equilibrio financiero?

Decisiones sobre ordenación y equipamientos discutidas

El recinto de la Cartuja ha recibido numerosas críticas por su ubicación periférica (el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, por ejemplo, instalado en un antiguo monasterio restaurado, está aislado del centro), la insuficiencia de accesos peatonales y su programa demasiado monofuncional. La elección del emplazamiento generó muchas polémicas: una alternativa interesante habría consistido en distribuir la Expo'92 entre diversos recintos urbanos, a ambos lados del Guadalquivir, para así favorecer su integración en la ciudad existente.
En un ámbito más general, la realización rápida de una extensa red viaria alrededor de Sevilla tiende a privilegiar formas de desarrollo consideradas "no sostenibles".
La concentración de las obras en Sevilla ha sido también objeto de críticas. No cabe duda de que esto es en parte la causa de la falta de terreno edificable y de la escalada de precios del mercado inmobiliario que se constata hoy en día en la ciudad.
Por último, parece ser que no se aprovecha toda la capacidad de determinados equipamientos, como es el caso del aeropuerto de Sevilla.

Un acontecimiento y un recinto demasiado grandes para una pequeña metrópoli

¿La dimensión mundial de la Expo'92 y las enormes dimensiones del recinto (sus 215 ha representan una superficie superior a la del centro de la ciudad) son proporcionales a la escala de Sevilla? ¿Tiene la ciudad la talla financiera y económica para su gestión? Es la pregunta que cabe plantearse, especialmente en vista de los problemas de mantenimiento de los espacios y los equipamientos construidos: algunas partes del recinto ofrecen hoy un aspecto abandonado, los edificios se degradan, el teleférico ya no funciona...

2. Los Mundiales de Atletismo de 1999: ¿cuál es la rentabilidad posterior del Estadio Olímpico?

TIPO DE ACONTECIMIENTO
Acontecimiento pasado, candidatura seleccionada por un organismo internacional, la Federación Internacional de Asociaciones de Atletismo (IAFF), uno de los eventos deportivos mundiales más importantes

FECHA DEL ACONTECIMIENTO
20 - 29 de agosto de 1999 (10 días)

PERÍODO DE PREPARACIÓN
1992 (candidatura ante la federación española), febrero de 1994 (candidatura oficial), 1997 (decisión de la IAFF), 1999 (inauguración) [7 años]
INICIATIVA
Ayuntamiento de Sevilla y Diputación de Sevilla

DIRECCIÓN
Comité Organizador de los Mundiales de Atletismo

ACTORES
Ayuntamiento de Sevilla, Diputación de Sevilla, Junta de Andalucía, Estado y sector privado
COSTE TOTAL
Gastos de organización: 3.886 millones de pesetas (20,9 millones de dólares al cambio del 20/04/2001)
Ingresos de organización: 3.324 millones de pesetas (17,9 millones de dólares)
Déficit de organización: 437 millones de pesetas (2,3 millones de dólares)
Gastos de construcción del Estadio Olímpico: 25.818 millones de pesetas (139 millones de dólares)
Gastos de infraestructuras: 6.480 millones de pesetas (34,9 millones de dólares)

PROGRAMA DE INVERSIONES
Construcción de un Estadio Olímpico de 60.000 localidades y de sus accesos a las vías rápidas de circunvalación de Sevilla

CONTEXTO

El contexto se caracteriza por un período de estabilidad política en España y de crecimiento económico sostenido (+3,5% anual). Andalucía continua mostrando indicios de subdesarrollo frente a las demás regiones españolas y europeas. Sevilla quiere prolongar el efecto Expo'92 y rentabilizar las infraestructuras.

ESTRATEGIA

Al principio, los objetivos eran:

– Aprovechar un acontecimiento a *priori* popular para obtener una máxima afluencia: 60.000 personas al día (capacidad del Estadio Olímpico).
– Identificar a Sevilla como una ciudad amante del deporte con el fin de fomentar el turismo y las actividades económicas relacionadas. El objetivo inmediato era dar credibilidad a la candidatura de la ciudad a los Juegos Olímpicos de 2004.

La candidatura a los Mundiales de Atletismo la prepararon primero la Diputación de Sevilla y el Ayuntamiento. En 1994 se creó la oficina Sevilla'99 y en mayo de 1997 tomó el relevo el recién creado Comité Organizador. Al principio, la estrategia consistió en buscar el apoyo financiero e institucional de la Junta de Andalucía y del Gobierno central.

PUNTOS FUERTES

El acontecimiento permitió aprovechar los equipamientos realizados para la Expo'92

Aparte del Estadio Olímpico, todos los equipamientos utilizados durante los Mundiales de Atletismo existían antes del acontecimiento.

El acontecimiento hizo que se volviese a hablar de Sevilla

– Tuvo una buena audiencia en televisión.
– Valorizó la imagen de Sevilla internacionalmente y aumentó el interés de los extranjeros por la región.

© laurif - A.M. Legrand

Los Mundiales de Atletismo de 1999
aprovecharon los equipamientos realizados para la Expo'92.

– Asistieron 25.550 visitantes (en 10 días), de los cuales 14.740 eran extranjeros (de Europa y los Estados Unidos principalmente). El 11% de los visitantes no tenía ninguna relación con el mundo del deporte.

Repercusiones económicas

– En la actividad: crecimiento de la producción local y regional estimado en 46.493 millones de pesetas (sin contar el turismo).
– En el empleo: 577 empleos directos (Comité Organizador) y 3.715 empleos indirectos e inducidos en el período 1997-98 (a los que hay que sumar 3.700 voluntarios).
– En el turismo: aumento del número de pernoctaciones en hotel (+23% y en el caso de extranjeros +36%); incremento de la duración media de las estancias (de 1,82 noches a 2,3); incremento del índice de ocupación, e impacto financiero positivo de 3.647 millones de pesetas.
– Sin embargo, en cifras totales, el número de visitantes que recibió Sevilla durante el acontecimiento disminuyó como consecuencia de una falta de asistencia de turismo español.

Aumento del interés de los sevillanos por el deporte

DIFICULTADES E INTERROGANTES

Problemas de financiación y de reutilización del Estadio Olímpico

La financiación de la construcción del Estadio Olímpico endeudó a la administración pública. Se está implementando un plan de acción para garantizar el pago de la deuda del Estadio. ¿A cuánto asciende? ¿Sobre quién recae? ¿Cuál es el dispositivo previsto para hacer frente a la deuda?

Esta cuestión financiera nos remite al problema de la utilización permanente del Estadio, que a fecha de hoy aún no tiene solución. En este sentido, es evidente que la decisión no se meditó suficientemente, pues la capacidad del equipamiento (60.000 localidades) parece exceder las necesidades de una ciudad de 700.000 habitantes.

Ante estas cuestiones, la opinión pública ha sido muy crítica, lo que ha impedido a Sevilla realizar otros equipamientos estructurantes o albergar otros grandes acontecimientos.

El acontecimiento en sí fue deficitario

La organización presentó un déficit de 437 millones de pesetas (¿cómo y por quién ha sido asumido?), pues los gastos fueron mucho mayores de lo previsto inicialmente (+29,7%).

Una de las razones de este déficit debe buscarse en la escasa asistencia de público: en la recaudación de las entradas hubo una diferencia de -265 millones de pesetas con respecto a las previsiones (de media, se vendieron 30.000 entradas al día de una oferta teórica de 60.000). Los ingresos de la Lotería Nacional fueron también inferiores a lo previsto.

El acontecimiento parece concebido como un acto aislado

¿Se preparó en el marco de un proyecto global de desarrollo? ¿Cómo se integró con los demás aspectos de las políticas de las administraciones locales y del Estado?

SHENYANG:
Mes de la Amistad Internacional, Shenyang 1999

La ciudad de Shenyang, gran polo económico y cultural de la región nororiental de China, desea abrirse más al mundo y darse a conocer con el fin de atraer a visitantes e inversores extranjeros. Con ocasión del 2300º aniversario de la fundación de la ciudad, el Ayuntamiento organizó un mes de actos internacionales, el *International Amities Event Month.* A pesar de las dificultades, el acontecimiento tuvo un gran éxito y consecuencias muy positivas para la ciudad.

© laurif

Shenyang

Shenyang, capital de la provincia de Liaoning, es la quinta ciudad de China en términos demográficos (6,8 millones de habitantes en el área metropolitana). Es el centro industrial, cultural y comercial del noroeste de China y un importante nudo de comunicaciones. Esta dinámica ciudad tiene experiencia en la organización de acontecimientos internacionales *(Folk Dance Festival* 1992, *Asia Sport Festival* 1996), pero no en eventos a escala mundial.

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Acontecimiento pasado de iniciativa local, de carácter deportivo, cultural y comercial

FECHAS DEL ACONTECIMIENTO
5 - 30 de septiembre de 1999 (25 días)

PERÍODO DE PREPARACIÓN
Febrero de 1998 - agosto de 1999 (1 año y medio)

INICIATIVA
Gobierno municipal de Shenyang

DIRECCIÓN
Organising Commission of International Amities Event Month Shenyang

ACTORES
Estado y sector privado

COSTE TOTAL
26 millones de dólares (sin contar las infraestructuras)

CONTEXTO

La preparación y la organización del Mes de la Amistad Internacional tuvo lugar en el contexto de una economía local en fuerte crecimiento, pero en plena fase de reconversión. El acontecimiento se enmarca en la celebración del 2300º aniversario de la fundación de la ciudad.

OBJETIVOS

La organización del acontecimiento respondía a tres objetivos principales:

– Abrir la ciudad al mundo y darla a conocer, para atraer a los inversores y a los turistas y para difundir nuevas ideas entre la población.
– Facilitar la transición de una economía basada en la industria pesada a la economía de una capital regional "multifuncional", y mejorar los equipamientos de la ciudad.
– Ofrecer actividades recreativas y festivas a los habitantes de la ciudad y de la región.

PUNTOS FUERTES

Refuerzo de la notoriedad de la ciudad

El acontecimiento mejoró la imagen de la ciudad (moderna, abierta y festiva). Reforzó su notoriedad como ciudad activa, pero también como ciudad con una historia y una cultura. Además, consolidó su posición como gran metrópoli china y primer polo económico de la región nororiental del país.

La ciudad demostró su capacidad de organizar un acontecimiento internacional

El gobierno local coordinó satisfactoriamente la preparación y la gestión del acontecimiento tanto en el plano material como en el humano.

© Gobierno municipal de Shenyang

Imagen de Shenyang.

Apertura y dinamización de la economía

El acontecimiento favoreció la apertura de la ciudad a la "economía global". Durante el acontecimiento, 3.700 ejecutivos extranjeros participaron en proyectos de cooperación y 50 de las 500 empresas más grandes del mundo estuvieron representadas. Además, se aceleró el desarrollo de los sectores de servicios, comercio e inmobiliaria: el valor de las inversiones creció en un 138% entre 1999 y 2000, mientras que el número de metros cuadrados edificados aumentó en un 153% (20 puntos más que en un año normal, según las autoridades locales).

Mejora de la oferta y la demanda turística

La afluencia de turistas durante el acontecimiento fue notable (29.350 visitantes internacionales procedentes de 70 países). Esta dinámica se ha mantenido desde entonces: ha crecido el número de turistas (+29%), la oferta hotelera (+20%) y el índice de ocupación de los hoteles (+6 puntos), y se ha creado una oferta hotelera de "gama alta".

Mejora del nivel de equipamiento metropolitano

Se mejoraron la red viaria y las condiciones de circulación (se crearon cinco nuevos ejes en el centro de la ciudad). Asimismo, se construyeron nuevos equipamientos, útiles para la metrópoli: *Shenyang Science Palace, 21st Century Building, China Automobile Town, Yinji Plaza Chess and Cards Town y Green Island Forest Park.*

Mejora de las relaciones entre los actores locales

La organización del acontecimiento facilitó las relaciones entre los responsables y mejoró la eficacia de los servicios públicos. Se dio un paso adelante en términos de comprensión mutua entre el gobierno local y el sector privado: las ventajas que las empresas privadas obtuvieron al cooperar con la ciudad favorecerán su implicación en el futuro. Los habitantes de Shenyang parecen satisfechos con el acontecimiento, que permitió mejorar su entorno y dar a conocer su ciudad.

DIFICULTADES ENCONTRADAS

Problemas de reutilización de los equipamientos

La reutilización de los equipamientos realizados para el acontecimiento presenta dificultades: los gimnasios se construyeron lejos de los núcleos habitados y están mal comunicados, algunos edificios se concibieron para un uso único sin posibilidad de adaptación a otros fines y no se ha adaptado la gestión de los equipamientos.

Fuentes de financiación poco diversificadas

Se podrían haber explorado otras posibilidades de financiación, como la cooperación con otras ciudades chinas o con empresas extranjeras.

Infraestructuras no siempre adaptadas

Es preciso mejorar la calidad de las infraestructuras. Algunas plazas urbanas, como *Shifu Square,* no son adecuadas para grandes concentraciones, debido al excesivo volumen de tráfico.

Comunicación insuficiente sobre las ventajas de la ciudad

Se debería haber realizado un mayor esfuerzo para "vender" mejor los lugares y los monumentos excepcionales que posee Shenyang.

TORONTO:
las Jornadas Mundiales de la Juventud 2002

Hace mucho tiempo que la ciudad de Toronto intenta mejorar su posición en la escena norteamericana e internacional. Las Jornadas Mundiales de la Juventud 2002 ofrecen a la ciudad la ocasión de demostrar su capacidad de albergar un evento que reunirá a varios cientos de miles de visitantes y que gozará de una amplia cobertura mediática. Además, se espera que tengan consecuencias económicas a corto y a largo plazo.

© laurif

Toronto

Toronto, la ciudad más grande de Canadá (con 2,4 millones de habitantes; 4,6 millones en la conurbación), se encuentra a orillas del lago Ontario. Desde hace veinte años experimenta un rápido desarrollo urbano y económico, alimentado por una notable inmigración y una terciarización acelerada. La ciudad de Toronto tiene experiencia en eventos internacionales, pero hasta ahora no ha organizado un acontecimiento mundial.

CARACTERÍSTICAS DEL ACONTECIMIENTO
Evento internacional de carácter religioso, candidatura de iniciativa privada pero respaldada por las autoridades públicas

FECHA DEL ACONTECIMIENTO
22 de julio - 28 de julio de 2002 (6 días)

PREPARACIÓN
Candidatura: octubre - noviembre de 1998
Creación de la Oficina Nacional de las Jornadas Mundiales de la Juventud (JMJ): septiembre de 1999
Preparación: octubre de 1999 - julio de 2002

INICIATIVA
Conferencia de Obispos Católicos de Canadá (CCCB, Canadian Conference of Catholic Bishops)

ACTORES
Ciudad de Toronto, provincia de Ontario, gobierno canadiense, Vaticano y patrocinadores privados

ORGANIZACIÓN
La Oficina Nacional de las JMJ, con la ayuda del Secretariado de las JMJ (logística), en colaboración con un comité intergubernamental (coordinación) y un grupo de referencia municipal

COSTE
Todavía por determinar

CONTEXTO

El 1 de enero de 1998 se constituyó la nueva conurbación de Toronto, que reagrupaba a siete municipios y pasaba a ser la metrópoli más grande de Canadá, con 2,4 millones de habitantes. Las Jornadas Mundiales de la Juventud constituyen la primera oportunidad para esta nueva city de organizar un acontecimiento internacional.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

Tras superar a Montreal y otras ciudades de Sudáfrica, Australia y Bolivia, con la celebración de las Jornadas Mundiales de la Juventud (JMJ) la ciudad de Toronto persigue diversos objetivos:

– Existir en la escena nacional e internacional y demostrar la capacidad de la ciudad de organizar grandes acontecimientos internacionales.
– Mostrar una imagen de metrópolis cosmopolita, acogedora, tolerante, generosa, abierta a todos, accesible a los discapacitados, pacífica y segura.
– Estimular el desarrollo económico y turístico de la metrópolis: se apuesta por el futuro, basándose en el principio de que los jóvenes delegados de todo el mundo son los responsables del mañana y guardarán un grato recuerdo de su estancia en Toronto.

El objetivo de asistencia son 750.000 participantes, de los que aproximadamente dos tercios procederán del extranjero (150 países). El público destinatario está formado por jóvenes católicos de entre 16 y 25 años de edad.

© Iaurif - C. Loudier

Down town de Toronto.

PUNTOS FUERTES

Inversiones limitadas

Las Jornadas Mundiales de la Juventud atraen a un elevado número de visitantes extranjeros y tienen un impacto nada desdeñable en el ámbito internacional, en particular en determinados continentes (América Latina, África y Europa). No obstante, se trata de un acontecimiento especial que no implica ni medios ni inversiones importantes. Las JMJ se basan en la movilización de los habitantes (especialmente en cuestiones de acogida y una parte del alojamiento) y en equipamientos ya existentes.

Una ciudad bien equipada

Toronto es una ciudad bien equipada, que dispone de 8.000 ha de parques públicos y numerosas iglesias para albergar las congregaciones de menores dimensiones. Para las grandes celebraciones, la ciudad pone a disposición de las JMJ el parque de exposiciones, *Exhibition Place* (75 ha a orillas del lago), y un gran eje, *University Avenue*. Para la misa papal, que según las expectativas reunirá a más de un millón de participantes el 28 de julio, se ha elegido un gran parque situado al norte del centro de la ciudad, *Downsview Park*.

Un dossier bien preparado

El dossier de candidatura y de presentación de la metrópoli es muy convincente. Pone de relieve las numerosas ventajas de la metrópoli y su capacidad para albergar este tipo de acontecimientos.

RIESGOS E INTERROGANTES

Incertidumbres

A fecha de hoy, aún quedan incertidumbres sobre la capacidad del sistema de transporte para trasladar a los participantes a los puntos donde se celebrarán los diferentes actos, especialmente al parque de Downsview para la misa de clausura. No se conocen las molestias que podrá suponer para los habitantes y las empresas.
No hay ningún elemento que permita calcular las repercusiones económicas, turísticas o sociales del acontecimiento.

Consecuencias económicas limitadas

Las repercusiones económicas y turísticas de este tipo de acontecimiento son relativamente escasas, en comparación con las que pueden generar los grandes acontecimientos internacionales. Aunque las JMJ vayan a atraer a muchos turistas extranjeros, la mayoría se alojarán en casas particulares. La experiencia de las JMJ organizadas en París en 1997 demuestra que los más beneficiados son los pequeños comercios, bares y restaurantes.
Aunque el acontecimiento en sí sólo dura una semana, es posible que los turistas habituales aplacen, o incluso anulen, sus estancias en Toronto y en Canadá durante un período algo más largo, cuando son precisamente estos turistas los que generan más ingresos (hostelería).

Apoyo del conjunto de la población local

Es posible que exista una cierta contradicción entre el tipo de acontecimiento, que sólo concierne a una comunidad religiosa concreta, y la imagen de ciudad acogedora, tolerante y abierta a todos que la metrópoli desea transmitir con la organización de este evento.

En principio, este acontecimiento sólo afecta a una parte de los habitantes de la metrópoli, por lo que sería interesante conocer los medios que Toronto tiene previsto utilizar para aglutinar al conjunto de la población en torno a este proyecto. ¿Acaso no es posible que los no católicos, que representan el 57% de la población, se sientan excluidos de la celebración?

¿No es posible que surjan conflictos de uso con los grupos de población que no están directamente implicados en las JMJ como consecuencia de la movilización de los equipamientos existentes y, en especial, de los parques urbanos y los centros de ocio? Aunque es cierto que algunos equipamientos probablemente se utilicen por debajo de su capacidad durante el período estival (el centro de exposiciones, por ejemplo), también lo es que el verano es la temporada alta de los equipamientos de ocio y al aire libre, cuando seguramente registran su índice de asistencia más elevado.

EXPERIENCIAS DE MÉTROPOLIS

CONTRIBUCIONES

ESTRATEGIA DE MARKETING URBANO COMO FACTOR CLAVE DEL ÉXITO DE GRANDES ACONTECIMIENTOS DEPORTIVOS

La experiencia de los Juegos Olímpicos de 1988 y los retos del Mundial 2002 en Seúl, Corea

Yeong-Joo Hahn,
Director

Jeonghoon Lee,
Miembro investigador asociado

Centro de Investigaciones
para el Mundial 2002,
Instituto de Desarrollo de Seúl[1]

1. INTRODUCCION: LOS JUEGOS OLIMPICOS DE 1988, EL MUNDIAL 2002 Y EL DESARROLLO DE SEUL

Los Juegos Olímpicos de Seúl de 1988 fueron un importante impulso para la ciudad en cuanto a infraestructuras y a desarrollo social global, que situó a Seúl a nivel mundial. Como resultado, Seúl pudo avanzar hasta lo que denominaremos la fase madura del "Seúl moderno". Catorce años después de los Juegos Olímpicos de 1988, el Mundial 2002 ofrece a Seúl una nueva oportunidad para dar otro salto hacia adelante. Sin embargo, se diferencia de los JJ.OO. de 1988 en el grado de influencia que tendrá en la ciudad. La diferencia entre estos dos grandes acontecimientos radica en sus ideales, los participantes y el tipo de competición. Además, los dos acontecimientos tienen lugar en fases distintas del desarrollo de Seúl.[2]

En este informe analizaremos y compararemos la estrategia del gobierno metropolitano de Seúl ante estos dos acontecimientos mundiales: los Juegos Olímpicos y el Mundial de Fútbol. En primer lugar, se definirá un marco conceptual para el análisis de los gastos y los efectos de estos dos grandes acontecimientos deportivos. Basándose en este marco, se estudiarán las inversiones necesarias para la construcción del estadio y las instalaciones complementarias (fundamentales para el éxito de organización del acontecimiento), las mejores maneras de utilizar el estadio y las demás instalaciones después de los acontecimientos, así como estrategias de marketing urbano y programas destinados a usar estos acontecimientos como motores de desarrollo de la ciudad.

2. ANALISIS DE LOS GASTOS Y LOS EFECTOS DE LOS JUEGOS OLIMPICOS Y DEL MUNDIAL

La mayoría de las ciudades se muestran escépticas ante la posibilidad de organizar grandes acontecimientos por la siguiente razón: ¿valdrá la pena invertir tantísimo dinero y esfuerzo? A menudo terminan seducidas por el importante desarrollo urbano que se puede derivar de la organización de este tipo de eventos. Por ello, es preciso conocer con precisión las inversiones asociadas al acontecimiento y los datos sobre los efectos secundarios de dichas inversiones (tabla 1).

Se puede realizar un análisis cuantitativo de los efectos directos/tangibles en los ingresos y en los beneficios económicos. Por ejemplo, según las previsiones, el Mundial 2002 supondrá a Corea un gasto de 3,47 billones de wons, pero reportará un valor añadido de 5,3357 billones de wons (el 1% del PIB de Corea del año 2000: 517 billones de wons). Se crearán 350.000 trabajos (KDI, 2001). No obstante, todavía hay que pulir estos cálculos aproximados.

Por ejemplo, las inversiones en activos fijos, como la construcción del estadio y las vías públicas de los alrededores, ascienden a 2,3882 billones de wons, lo que representa el 70% del gasto total. Si esos equipamientos no se utilizan con el fin de obtener beneficios sociales y económicos, serán inversiones ineficaces que provocarán una carga en el ciclo económico y la gestión financiera de la ciudad y, a la larga, de la nación en su conjunto.[3]

A juzgar por el hecho de que la mayoría de las ciudades organizadoras de grandes acontecimientos experimentan

1. Los autores agradecen al Sr. Bong Seok Lee y a la Sra. Sung Hee Shin (Instituto de Desarrollo de Seúl) su colaboración en la investigación.

2. En este sentido, las experiencias de estos dos acontecimientos en Seúl pueden servir de lección aplicable a las ciudades miembro de Metrópolis, aunque sus antecedentes económicos, culturales e históricos difieran de los de Seúl.

3. Japón, país afectado por un prolongado estancamiento económico y déficits presupuestarios desde hace más de diez años, es el ejemplo típico de los efectos negativos que una inversión ineficaz en activos fijos por parte de los órganos gubernamentales puede tener en las finanzas y la economía del gobierno central/metropolitano.

dificultades para recaudar fondos mediante el uso posterior del estadio y las instalaciones relacionadas para cubrir los gastos de funcionamiento, y mucho menos para recuperar la inversión, resulta evidente que estos grandes acontecimientos deportivos generan grandes pérdidas financieras, al menos a corto plazo, para los gobiernos municipales.

Por otro lado, los efectos indirectos varían y pueden ser significativos. Estos acontecimientos pueden contribuir considerablemente a la vitalidad de la ciudad en su con junto. No obstante, también existen casos en los que la organización de un gran acontecimiento ha agudizado los problemas económicos de la nación. Si una ciudad adopta un modelo de gestión urbana positivo, dará mayor importancia a los efectos indirectos y se decidirá a organizar este tipo de acontecimientos deportivos y a realizar las inversiones necesarias, incluso aunque se pueda prever un déficit en términos de efectos directos/tangibles. Al contrario, las ciudades conservadoras que adoptan un modelo de desarrollo urbano gradual no lograrán detectar los efectos indirectos y, por consiguiente, mostrarán una actitud conservadora ante la organización de estos acontecimientos o la realización de las inversiones que conllevan (tabla 1).

Tabla 1. Gastos e ingresos/efectos de los grandes acontecimientos deportivos

GASTOS	INGRESOS/EFECTOS
Gastos de construcción de un estadio (gastos fijos)	**Efectos directos/tangibles** • Ingresos. • Entradas. • Derechos de retransmisión, publicidad y otros ingresos relacionados con aspectos promocionales. • Alquiler de equipamientos tras el acontecimiento. • Ingresos generados por el incremento del turismo.
Gastos de preparación y de funcionamiento (gastos líquidos)	**Efectos económicos colaterales** • Efectos de activación de la economía (multiplicación de las inversiones).
Gastos de mantenimiento del estadio y de otros equipamientos (posteriores al acontecimiento)	**Efectos indirectos/intangibles** • Efectos promocionales y estímulo de la imagen de toda la ciudad o de puntos concretos: ayudan a atraer a empresas extranjeras, turistas, exposiciones, convenciones y otros eventos. • Reestructuración espacial: es una oportunidad para reestructurar el espacio urbano con nuevas actuaciones. • Desarrollo de las redes de información: se pueden adquirir conocimientos y ganar mano de obra cualificada en el proceso de preparación del acontecimiento, además de establecer una red intraurbana. • Globalización: un réseau renforcé pour la coopération internationale. • Mejora del bienestar: los equipamientos deportivos y culturales construidos para los grandes acontecimientos mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.

3. CONSTRUCCION DEL ESTADIO, PLAN DE UTILIZACION POSTERIOR AL ACONTECIMIENTO Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO URBANO

Construcción del estadio y estrategia de desarrollo urbano

En lo que respecta a la preparación del acontecimiento, los Juegos Olímpicos y el Mundial de Fútbol comparten similitudes (en ambos casos se construyó un nuevo estadio), aunque difieren notablemente en términos del proceso de desarrollo. La construcción del Complejo Deportivo de Jamsil, que albergaría los Juegos Olímpicos de 1988, se inició en 1976, mucho antes de que Seúl fuera seleccionada como ciudad organizadora de los JJ.OO. de 1988. Se concibió como un equipamiento deportivo nacional para la población, en previsión de un incremento de la demanda en el ámbito de los deportes en un momento en que Seúl crecía y se convertía en una ciudad internacional.

La construcción del Parque Olímpico, el recinto donde se celebrarían actos complementarios de los Juegos Olímpicos, se inició en serio una vez que Seúl fue seleccionada como ciudad organizadora de los JJ.OO. de 1988. Sin embargo, dado que las instalaciones principa-

les para los deportes que atraían a un público más numeroso ya existían en el Complejo Deportivo de Jamsil, el Parque Olímpico se concibió como un complejo deportivo y cultural equipado no solo con instalaciones deportivas, sino también con una escuela de atletismo, un parque, escenarios históricos, una zona para espectáculos al aire libre y otros equipamientos.

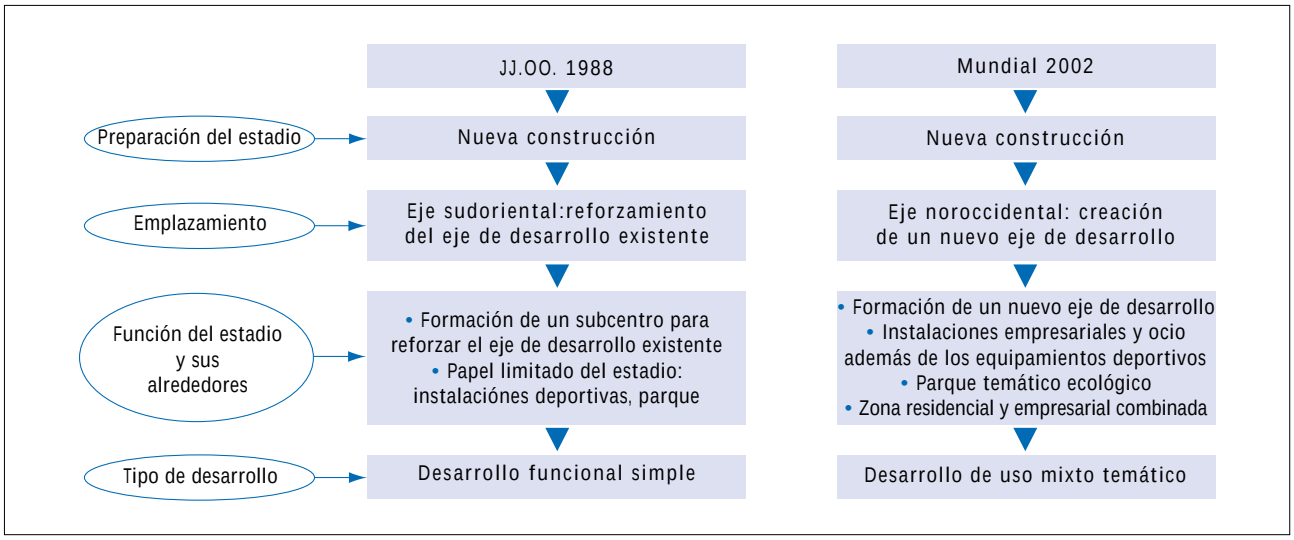
A diferencia de la construcción del Parque Olímpico y del Complejo Deportivo de Jamsil, el emplazamiento y el método de construcción del Estadio del Mundial de Seúl suscitaron polémicas, debido a la reciente y grave crisis económica y al conflicto de intereses entre los gobiernos local y central. La crisis de las divisas o del FMI (Fondo Monetario Internacional) azotó a Corea justo en el momento en que debían comenzar los preparativos del Mundial, que conllevaban cuantiosos gastos.[4]

En estas circunstancias, hubo un amplio debate en torno al Estadio del Mundial y al hecho de si la ciudad de Seúl debía organizar el acontecimiento. En mayo de 1998, Seúl decidió organizar el Mundial y se iniciaron las obras de construcción del Estadio del Mundial de Seúl en Sangam-dong. Junto con el proyecto de construcción, Seúl asumió las difíciles tareas de limpiar la mala imagen de Sangam-dong, antiguo vertedero de basura de la ciudad, y de hallar maneras para no sepultar las nuevas inversiones en el estadio, las infraestructuras y los equipamientos de esa zona regenerada.

La solución a este problema se halló tras la toma de posesión del segundo alcalde en julio de 1998. Para poder competir con las grandes ciudades del mundo, Seúl necesitaba ampliar las funciones de la ciudad en respuesta a las demandas de una nueva era, por lo que se decidió construir una nueva ciudad en la región de Sangam y se empezó a trabajar sobre planes concretos.

Un complicado proceso dio a luz al gran complejo deportivo del Estadio del Mundial de Seúl. Con una

Figura 1: Comparación del concepto en la construcción de los equipamientos deportivos para los Juegos Olímpicos de 1988 y el Mundial 2002.



4. En el caso de Seúl, incluso antes de tener en cuenta los gastos posteriores al acontecimiento, los gastos de construcción del estadio y las vías públicas de los alrededores (607.200 millones de wons/700 millones de dólares) representan una carga excesiva.

Vista del Estadio del Mundial de Seúl.

capacidad de 64.677 localidades, el proyecto del estadio incluye diversas instalaciones, como una completa sala audiovisual, tiendas, un gimnasio, una sala para socios y un escenario móvil, pensadas para que los ciudadanos de Seúl las utilicen después del acontecimiento. La Ciudad del Milenio de Sangam, situada cerca del Estadio del Mundial de Seúl, consta de tres partes: la Ciudad Digital de Medios, un complejo residencial ecológico y el Parque del Milenio. Como ya se ha indicado anteriormente, la construcción de las instalaciones deportivas para estos dos grandes acontecimientos deportivos presentan características distintivas. Trataremos cuatro aspectos: preparación del estadio, emplazamiento del estadio, función del estadio y sus alrededores, y tipo de desarrollo (figura 1).

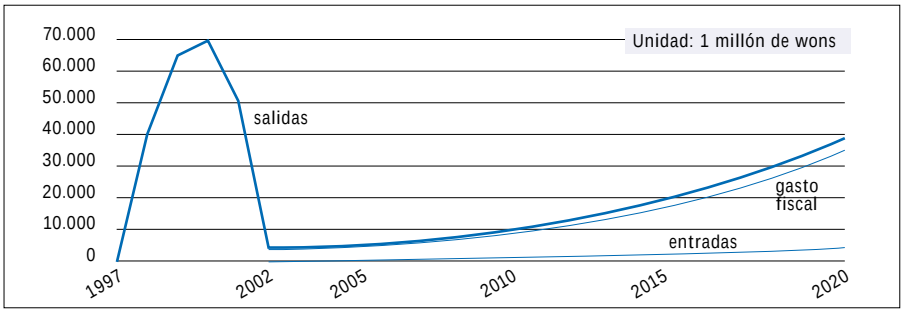
Uso posterior de las instalaciones deportivas

En 1996 se alquilaron un gimnasio (voleibol y baloncesto) y el campo de béisbol del Complejo Deportivo de Jamsil para competiciones profesionales durante un total de 172 días y 139 días respectivamente. Sin embargo, la utilización del resto de las instalaciones fue escasa, con tan sólo de 12 a 80 días de alquiler. Además, entre 1995 y 1997, el estadio principal se utilizó una media de 75 días anuales (Instituto de Desarrollo de Seúl, 1997).

En el momento de los Juegos Olímpicos de 1988, el estadio sólo se concibió para albergar acontecimientos deportivos. Todavía no se había introducido la idea de desarrollarlo como un complejo que podría incluir otras actividades que generasen beneficios. Por lo tanto, el Complejo Deportivo de Jamsil sólo incluye equipamientos deportivos no lucrativos y algunas pequeñas tiendas. De hecho, todos los demás estadios de Corea se habían construido sin tener en cuenta su rentabilidad.

En cambio, el Estadio del Mundial de Seúl de Sangam-dong se diseñó desde un principio como un equipamiento que pudiera incluir diferentes usos recreativos, empresariales y otro tipo de eventos, pensando en la utilización posterior del estadio. Sin embargo, todavía no se sabe con precisión a partir de cuándo será rentable este uso posterior del estadio y será posible cubrir gastos y recuperar la inversión inicial. Actualmente se está elaborando un detallado plan de acción para el uso del estadio después del acontecimiento. Algunas personas sugieren previsiones pesimistas, al anunciar que, hasta el año 2020, los gastos serán considerablemente superiores a los ingresos, que ni siquiera cubrirán los gastos de mantenimiento, por no mencionar ya una recuperación de la inversión inicial (figura 2).

Figura 2: Previsión del flujo de caja del Estadio del Mundial de Seúl.



Fuente: Samsung Economic Research Institute, 1998.

La utilización del Estadio del Mundial de Seúl se puede incrementar hasta cierto punto con la instalación de negocios diversificados, incluyendo tiendas populares entre el público y actividades promocionales. Por desgracia, existen pocas posibilidades de que así se consigan solucionar los principales problemas que impiden la rentabilidad del equipamiento. En este sentido, hay quien sugiere la necesidad de realizar un estudio en profundidad sobre soluciones fundamentales al problema, basadas en un enfoque a largo plazo y que adopten perspectivas más amplias.

Por lo tanto, el éxito de la organización del Mundial de Fútbol dependerá de la manera en que la ciudad utilice este gran acontecimiento deportivo en la estrategia de marketing urbano.

4. EL MUNDIAL Y LA ESTRATEGIA DE MARKETING URBANO

Las estrategias de marketing urbano, un factor clave para el éxito de un gran acontecimiento

Tal como se ha comentado anteriormente, en el caso de grandes acontecimientos como los Juegos Olímpicos y el Mundial de Fútbol, los gastos son muy superiores a los ingresos en términos directos. A pesar de ello, las ciudades quieren organizar estos acontecimientos deportivos con la esperanza de que los efectos indirectos del acontecimiento sirvan como estímulo de desarrollo urbano.

Los esfuerzos por maximizar los efectos indirectos se pueden resumir mediante el concepto de "marketing de lugar". Poner en práctica el "marketing de lugar" requiere estrategias a medio y a largo plazo que ajusten los criterios de situación y circunstanciales de las ciudades organizadoras más un análisis detallado de actividades de desarrollo. Ante todo, el "marketing de lugar" implica el desarrollo de una imagen adecuada a la ciudad. Además, es preciso asegurar un destinatario claramente definido, el desarrollo de puntos de marketing que maximicen los puntos fuertes de la ciudad y medios y canales promocionales diversificados que transmitan adecuadamente el contenido del "marketing de lugar". Es también imprescindible una organización que implemente la estrategia de marketing de manera eficaz. Estos componentes son los que integran lo que se conoce como estrategia IPTC-O (Fretter, 1993; Yeong-joo Hahn y Mu-Yong Lee, 2001). El modelo IPTC-O como estrategia de marketing urbano se puede representar con el diagrama siguiente (figura 3).

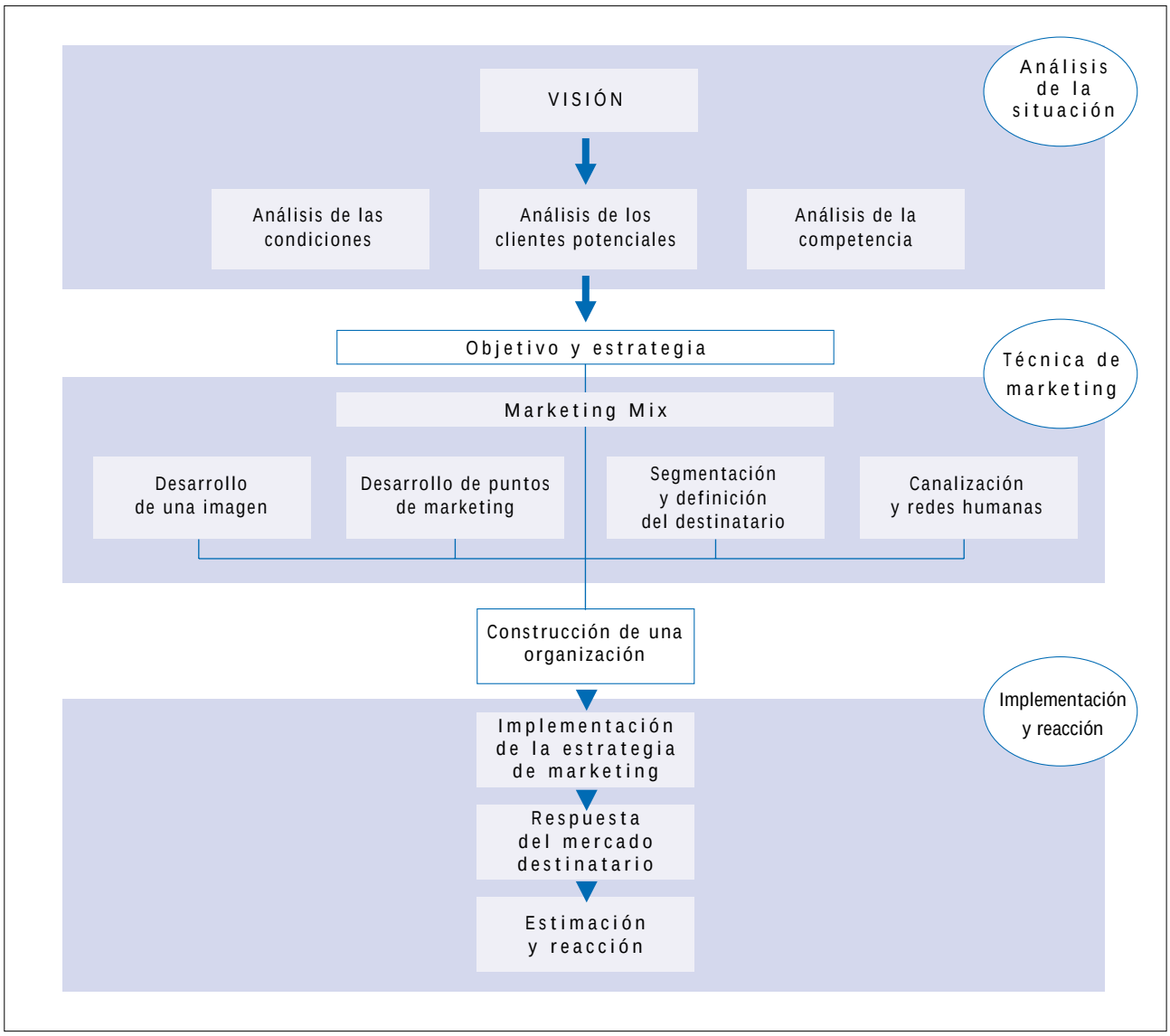
Definir una imagen de ciudad

Todavía no se ha llegado a ningún acuerdo concreto sobre la que deberá ser la visión a largo plazo de Seúl. Existe un consenso general en torno a la idea de que Seúl debe ser algo más que simplemente la capital de Corea y de que necesita dar un paso adelante para convertirse en una ciudad de categoría mundial. En concreto, todo el mundo está de acuerdo en que Seúl debe adoptar un papel de ciudad nodal del nordeste de Asia, cuya importancia en la economía mundial está aumentando como punto de conexión cultural y económico con China, Japón y los países del sudeste asiático.

Con esta visión en mente, Seúl utilizó "START" ("inicio") como término de impulso de su imagen. El eslogan *"Start in Seoul"* ("Inicio en Seúl") se desarrolló pensando en la ciudad donde tendrá lugar la ceremonia de apertura del Mundial 2002 y se está utilizando para promocionar la imagen de Seúl (Yeong-Joo Hahn y Mu-Yong Lee, 2001: 41).

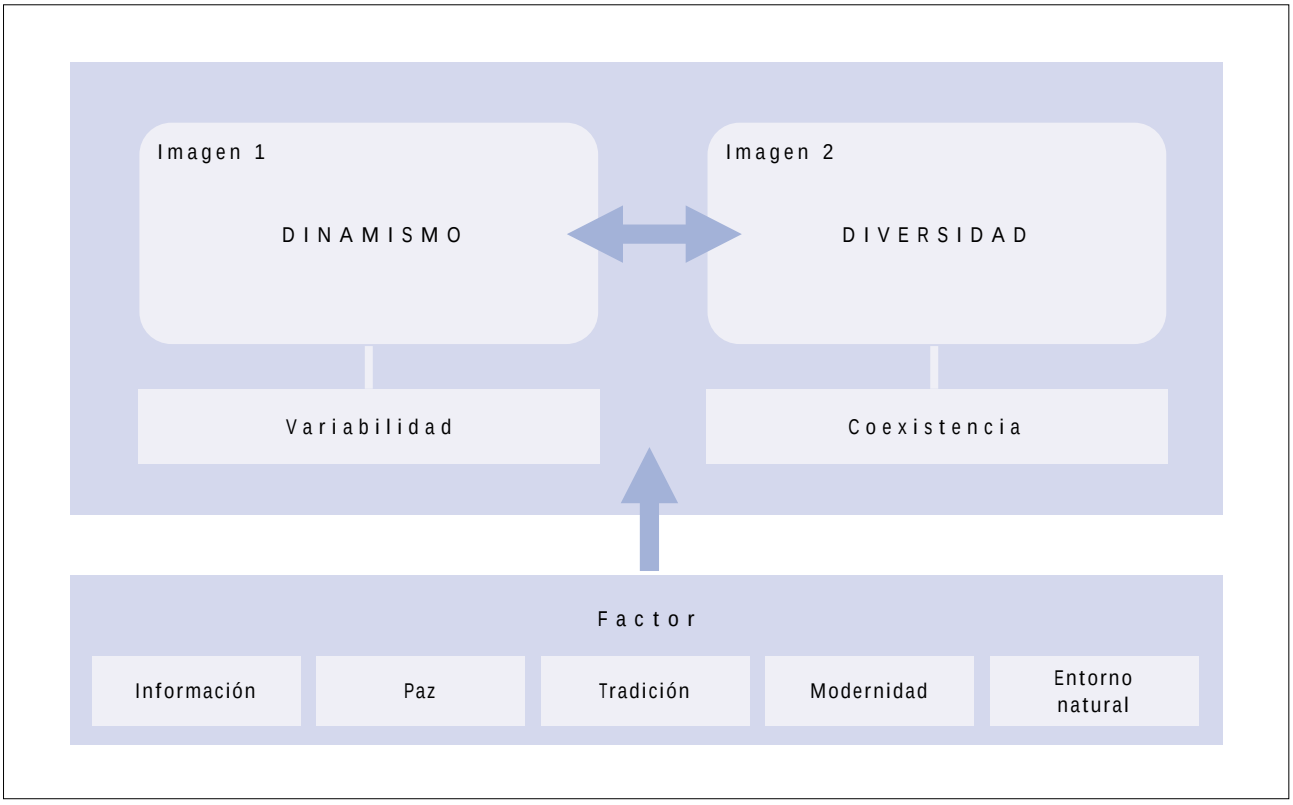
Además, Seúl intentó hallar una imagen representativa que la promocionase mejor en todo el mundo al tiempo que aprovechaba la ocasión del Mundial. Finalmente se desarrolló una idea que incluía los símbolos naturales

Figura 3: Un proceso de marketing urbano: el modelo IPTC-O.



Fuente: revisión a partir de Yeong-Joo Hahn y Mu-Yong Lee, 2001, p. 38

Figura 4: Imagen representativa de Seúl.



Fuente: Instituto de Desarrollo de Seúl, 2001, p. 23)

más representativos de Seúl, el río Han y el monte Namsan; las dos características más distintivas de la ciudad, dinamismo y diversidad; así como las tradiciones, la información, la paz y la modernidad (figura 4).

Definir el destinatario del marketing de lugar

Para que el marketing de lugar tenga éxito, es imprescindible definir el destinatario de la estrategia. Además, es preciso emplear diversos medios y técnicas de marketing para satisfacer los gustos y las necesidades del cliente. En el momento de celebración del Mundial, los destinatarios de la estrategia de la metrópoli de Seúl serán los turistas, los inversores y las empresas de todo el mundo que acudan a la ciudad. El gobierno metropolitano de Seúl ha clasificado los países en regiones y esferas culturales, y ha realizado estudios sobre su historia, su cultura y el comportamiento de sus turistas para definir las estrategias de marketing.

Definir los puntos de marketing y una imagen

Los principales puntos de marketing en los que está trabajando Seúl para sacar partido del Mundial son: el Estadio del Mundial de Seúl y la Ciudad del Milenio de Sangam como puntos de marketing estratégicos de Seúl para el turismo y el sector multimedia; Itaewon, la zona universitaria de Hongik, la zona del mercado de Dongdaemun (puerta oriental), Bukchon y el barrio chino que va de Yonhee-dong a Yeonnam-dong como

Tabla 2: Imagen y destinatarios de los puntos estratégicos.

PUNTO ESTRATEGICO	IMAGEN	PUNTO	DESTINATARIOS
Estadio del Mundial de Seúl y la nueva ciudad que se creará a su alrededor	Digital y verde	Estadio del Mundial donde tendrá lugar la ceremonia de apertura, laboratorios y oficinas con instalaciones avanzadas	Turistas, aficionados al fútbol, empresas relacionadas con los medios digitales y tecnologías de vanguardia
Itaewon	Fusión y nodo	Ambiente exótico, gastronomía diversa, compras en Itaewon	Turistas de EE.UU., Europa, Japón y otros países desarrollados
Bukchon	Cultura tradicional	Casas tradicionales coreanas, patrimonio cultural histórico, artesanía tradicional	Turistas de EE.UU. y Europa
Zona universitaria de Hongik	Frontera de música y artes posmodernas	Locales de música techno, artes callejeras	Turistas jóvenes, extranjeros residentes en Corea
Mercado de Dongdaemun	Moda y pasión	Moda, ropa	Turistas jóvenes, turistas en general
Yeonhee-Yeonnam-dong	Estilo chino	Barrio chino, gastronomía, red china	Turistas chinos

puntos estratégicos para el turismo. En la tabla siguiente se resumen la imagen y el destinatario de estos puntos estratégicos (tabla 2).

Reforzar el canal

Para que los esfuerzos del gobierno metropolitano de Seúl generen resultados satisfactorios, la imagen y los puntos de marketing de Seúl deben transmitirse a los futuros clientes de manera eficiente. Es preciso reforzar canales y medios promocionales eficaces. El gobierno metropolitano de Seúl ha forjado una extensa red promocional con medios de comunicación nacionales, la industria turística mundial, coreanos y empresas coreanas instalados en el extranjero, organizaciones internacionales y extranjeros residentes en Seúl. Además, Seúl está realizando grandes esfuerzos para promocionar su imagen ante el resto del mundo a través de diferentes medios.

Construir la organización para la estrategia de marketing urbano

Una estrategia eficaz de marketing urbano requiere entender con precisión la situación de la ciudad en cuestión y su fase de desarrollo, así como la existencia de una "organización adecuada" que trabajará sobre planes concretos. Las actividades promocionales relacionadas con el Mundial las gestiona la División de planificación del Mundial. De esta división dependen diversos departamentos encargados de objetivos de marketing definidos, como la Oficina de economía e industria o la Oficina de cultura y turismo. Por desgracia, la División de planificación del Mundial y los departamentos subordinados se limitan fundamentalmente a diseñar planes estratégicos de marketing urbano porque las organizaciones responsables de los eventos, su naturaleza y sus métodos de trabajo no coinciden con los objetivos del marketing urbano y los programas concretos, por lo que los planes no se pueden poner en práctica.

El gobierno metropolitano de Seúl reconoce la existencia de estos problemas y, en junio de 2001, organizó un Equipo de marketing urbano que ahora se encarga de las actividades de marketing de la ciudad. En febrero del mismo año, el gobierno metropolitano de Seúl creó el Centro de Investigaciones para el Mundial 2002 bajo la dirección del Instituto de Desarrollo de Seúl para que

Vista de la Ciudad del Milenio de Sangam.

definiese las estrategias de marketing de la metrópoli, esto es, para que diseñase y desarrollase programas concretos para ejecutar los planes. Asimismo, este grupo de expertos podrá aportar una base teórica para la valoración de las actividades de marketing urbano.

Actualmente, el Equipo de marketing urbano se concentra en actividades promocionales: diversificación de los canales promocionales para actividades sistemáticas, creación de redes, realización de estudios sobre el contenido de la promoción, organización de exposiciones, etc. Gradualmente empezará a definir estrategias de marketing a largo plazo y programas concretos, así como a formar organizaciones estables que ejecuten los programas promocionales.

El intento del gobierno metropolitano de Seúl de crear una nueva organización encargada del marketing de la ciudad y sus esfuerzos por dotar de estabilidad a estas organizaciones se encuentran todavía en una fase inicial. Aún quedan numerosos problemas por resolver. El recientemente creado Equipo de marketing urbano ni tan sólo puede considerarse un eficaz coordinador de la racionalización del proceso global de marketing urbano. Esto se debe en buena parte a la división de competencias que caracteriza a las organizaciones del gobierno metropolitano de Seúl. Además, la posición y la visión del Equipo de marketing urbano todavía no son lo suficientemente convincentes y sólidas como para coordinar de manera eficaz la labor de las diferentes divisiones.

El caso del Centro de Investigaciones para el Mundial 2002 no es diferente. No existe una clara distinción entre las competencias del Centro de Investigaciones, del Equipo de marketing urbano y de las divisiones de la organización del gobierno metropolitano de Seúl. Como resultado, es difícil esperar una cooperación sistemática entre los funcionarios del gobierno metropolitano de Seúl en la planificación de la estrategia de marketing urbano o en la puesta en práctica de esos programas.

Para solucionar este problema y lograr una estrategia eficaz de marketing urbano, se ha sugerido la creación, dentro del gobierno metropolitano de Seúl, de un equipo especializado en marketing urbano, la Oficina de marketing urbano, en un nivel superior al de las dos organizaciones de investigación existentes. Esta oficina definiría las estrategias de marketing urbano, desarrollaría programas concretos y valoraría las actividades de marketing urbano en estrecha colaboración con diversos departamentos del gobierno metropolitano de Seúl.

5. CONCLUSION

En este informe hemos analizado las respuestas del gobierno metropolitano de Seúl ante dos grandes acontecimientos deportivos organizados con 14 años de diferencia. Las ciudades que albergan grandes acontecimientos tienen que tomar diversas decisiones estratégicas de imagen que se deben basar en un cuidadoso análisis de la situación de la ciudad. Los diferentes enfoques en función de la fase de desarrollo de la ciudad se pueden resumir en la siguiente tabla.

Tal como se puede ver en la tabla anterior, los Juegos Olímpicos de 1988 marcaron un punto decisivo en la modernización de Seúl. Se reforzó el eje de desarrollo existente y los esfuerzos se centraron en crear equipamientos deportivos para los ciudadanos. En cambio, con el Mundial de Fútbol se pretende dar otro paso hacia delante, que Seúl se convierta en una ciudad nodal del nordeste de Asia e impulsar una mayor competitividad de la ciudad.

Si denominamos "enfoque básico" al que la ciudad adoptó con respecto a los Juegos Olímpicos, el adoptado

Tabla 3: Diferencias de enfoque ante acontecimientos deportivos en función de la fase de desarrollo de la ciudad (caso Seúl).

	JUEGOS OLÍMPICOS DE 1988	MUNDIAL 2002
Nivel de ingresos	3.000 dólares (1987)	10.000 dólares (2000)
Fase de desarrollo de la ciudad	Seúl moderno completado: Seúl se convirtió en el centro político y económico de Corea	Seúl se transformará en una ciudad posmoderna: adquirirá categoría mundial y se convertirá en una ciudad nodal del nordeste de Asia
Políticas socioeconómicas	Mejora del nivel de bienestar social	Reforzamiento de la competitividad de Seúl
Uso de un nuevo estadio	Equipamientos deportivos para el público	Equipamientos deportivos y un recinto para eventos diversos y el sector de las tecnologías de la información
Estrategia especial	Reforzamiento del eje de desarrollo existente (Seúl se desarrolló como ciudad local)	Nuevo eje de desarrollo (como una ciudad nodal para los países del nordeste de Asia)
Actitud respecto a los acontecimientos	Básica/conservadora	Positiva/agresiva

con respecto al Mundial puede denominarse "enfoque positivo". La construcción de un nuevo estadio y un complejo cercano donde se instalarán equipamientos empresariales y de ocio permitirá utilizar el Mundial para dar otro paso adelante. La clave del "enfoque positivo" radica en establecer "estrategias de marketing urbano" adecuadas a la fase de desarrollo de la ciudad organizadora del acontecimiento de forma que permita recuperar la inversión. En vistas de esto, Seúl todavía debe hacer frente a muchos retos. Pero aunque es posible que estos retos no sean sencillos, no tienen por qué ser motivo de desánimo ni de frustración. A lo largo de la historia, se ha progresado superando dificultades.

Diciembre de 2001

Referencias bibliográficas

Fretter, A.D., "Place Marketing: a local authority perspective", 1993 Kearns, G.; Philo. C., *Selling Places: the city as cultural capital, past and present,* Pergamon Press, 1993, p. 163-174.

Hahn, Yeong-Joo; Lee, Mu-Young, "The 2002 Seoul World Cup and City Marketing", *Korean Urban Affairs,* vol. 39, nº 394, 2001, p. 33-48.

Hahn, Yeong-Joo; Hae, Laam, "The 2002 World Cup and City Marketing", *Journal of the Korean Regional Science Association,* vol. 17, nº 1, 2001.

Korea Development Institute (KDI), *A study on the way of maximizing the socio-economic effects from 2002 Worldcup,* 2002.

Samsung Economics Research Institute (SERI), *Study on effective development of the 2002 World Cup stadium,* 1998.

Instituto de Desarrollo de Seúl, *Study on the policy of introducing private sector for managing municipal sports facilities,* 1997.

Gobierno metropolitano de Seúl, *A white book on the 24th Seoul Olympic Games,* 1990.

Gobierno metropolitano de Seúl, *Digital Media City master plan,* 2001.

Gobierno metropolitano de Seúl, *Proceedings of Seoul International Business Advisory Council Inaugural Meeting,* 2001.

Instituto de Desarrollo de Seúl, *A study on ways to promote Seoul at the time of the 2002 World Cup,* 2001.

¿UNOS JUEGOS OLÍMPICOS EN BERLÍN?

Dietrich Flicke,
Jefe del Departamento
de Planificación Urbanística
Departamento de Desarrollo
Urbano del Senado, Berlín

Una de las cuestiones más debatidas en Berlín durante las últimas semanas del año 2001 fue si la capital alemana debía presentar de nuevo su candidatura para albergar unos Juegos Olímpicos. A pesar de que, ocho años después del primer intento, todavía existe en Berlín gran interés en participar en la carrera por los Juegos Olímpicos de 2012, al final se ha decidido no presentar la candidatura.

En este artículo se analizarán las razones que han llevado a tomar esta decisión y se describirán las condiciones previas que se deberán cumplir en el futuro para presentar una candidatura a los Juegos Olímpicos.

Además de mejorar la imagen de las ciudades organizadoras, los Juegos Olímpicos se consideran un medio importante para potenciar cambios económicos estructurales fundamentales en las ciudades y las regiones que los albergan. La construcción de grandes proyectos inmobiliarios y de nuevos equipamientos deportivos y la modernización del sistema de transportes son beneficios asociados a la organización de unos Juegos Olímpicos. La primera candidatura de Berlín –a los Juegos Olímpicos de 2000– tenía estos objetivos, así como fomentar el desarrollo conjunto de las partes oriental y occidental de la ciudad.

Sin embargo, Berlín ha cambiado notablemente desde la última candidatura a los Juegos Olímpicos, presentada en 1993. Tras el fracaso de aquella iniciativa, el traslado del Parlamento y de las instituciones gubernamentales de Bonn a Berlín ha sido el motor que ha impulsado la creación de una nueva capital, a saber: Berlín. Además, diversas organizaciones y empresas internacionales se han establecido en la ciudad. Berlín se ha convertido en el mercado más importante de oficinas de Alemania, con una superficie de 18 millones de metros cuadrados, lo que la sitúa en el tercer puesto de Europa, tras París (31,5 millones) y Londres (27 millones).

Por otro lado, en Berlín no existe una gran demanda de nuevas instalaciones deportivas ni de nuevos programas de construcción de viviendas. Desde 1990 se han construido más de 150.000 pisos y algunas zonas de la ciudad experimentan índices de desocupación crecientes: actualmente hay en la ciudad unos 100.000 pisos vacíos. Por lo tanto, los efectos estructurales de la organización de unos Juegos Olímpicos en Berlín serían marginales.

La situación económica y financiera en la que se encuentra Berlín ha sido la principal razón que ha impulsado al Senado a desestimar la presentación de la candidatura. De cara a los próximos ocho a diez años, el principal objetivo consiste en solucionar los enormes problemas presupuestarios de la ciudad y, al mismo tiempo, terminar una larga serie de importantes proyectos iniciados en la década de 1990. Este proceso implica recortes en el gasto público que afectarán directa o indirectamente a los habitantes de Berlín. Por consiguiente, no existen garantías de que los berlineses apoyarían la organización de unos Juegos Olímpicos, con las inversiones que ello supone. Si no es posible cumplir esta condición previa básica estipulada por el COI, la decisión de abandonar la idea de presentar la candidatura a los Juegos Olímpicos es, sin duda, la más acertada.

En caso de que Berlín decidiese presentar una candidatura a los Juegos Olímpicos en un futuro próximo (por ejemplo, a los JJ.OO. de 2016), su estrategia iría en la línea de minimizar los costes de construcción de los equipamientos deportivos, las instalaciones de alojamiento y las infraestructuras de transporte.

Una manera de conseguir esto sería organizar los Juegos Olímpicos como unos juegos regionales, que se celebrarían en Berlín y en la región circundante de Brandemburgo. El lema sería: costes compartidos y beneficios compartidos, lo que significaría que parte de los equipamientos deportivos y urbanísticos podrían

construirse en Brandemburgo. Cabe destacar que la red de transporte que conecta Berlín con la región de Brandemburgo es excelente.

Otro posible enfoque consiste en reutilizar terrenos y edificios existentes, como el aeropuerto de Tempelhof. El antiguo aeropuerto podría ofrecer alojamiento a más de 30.000 atletas olímpicos, representantes de la prensa y autoridades.

Berlín sigue y seguirá siendo una ciudad atractiva para albergar grandes acontecimientos deportivos. Sin embargo, el éxito de una candidatura a los Juegos Olímpicos depende de la adecuación del momento. En 1993, las ciudades alemanas renunciaron en favor de Berlín, mientras que, ahora, Berlín ha tomado la decisión de no presentar su candidatura a los Juegos Olímpicos de 2012 para que así aumenten las posibilidades de Düsseldorf, Francfort/Meno, Leipzig o Stuttgart.

LA OFICINA DE PROMOCIÓN DEPORTIVA, UNA HERRAMIENTA PARA PREPARAR AL COTIDIANO LA CANDIDATURA A LOS JUEGOS OLÍMPICOS

Alfonso Seoane Yarza,
Presidente Adjunto,
Oficina de Promoción Deportiva de Sevilla

La ciudad de Sevilla emprendió hace ya algunos años un largo recorrido con grandes metas de futuro. Con la intención inicial de ser la sede de unos Juegos Olímpicos, la ciudad ha conseguido celebrar numerosos eventos deportivos internacionales de alto nivel. Este hecho le ha llevado a crear la Asociación para la Promoción Deportiva de Sevilla, entidad privada sin ánimo de lucro cuyo fin prioritario por un lado es la preparación del proyecto de la candidatura olímpica y, por otro, la promoción de Sevilla como ciudad organizadora de grandes eventos deportivos así como de congresos y reuniones de federaciones de carácter internacional.

Es de relevancia resaltar que la Oficina de Promoción Deportiva de Sevilla es la única entidad y un proyecto sin precedente alguno que existe en España y cuyo objetivo es promover la candidatura olímpica de Sevilla 2012, así como promocionar y gestionar eventos deportivos de alto nivel.

Celebrar en Sevilla unos Juegos Olímpicos supone el honor de acoger el mayor acontecimiento deportivo y sociocultural del mundo pero además constituye una gran motivación para dotar a la ciudad de instalaciones deportivas que serán de utilidad en el futuro. Y por este motivo Sevilla con un gran número de infraestructuras no sólo en materia de deporte, sino también de comunicación y hotelera, esta dispuesta a luchar más fuerte que nunca por una realidad olímpica.

La Oficina de Promoción Deportiva, no sólo pretende elevar a nuestra ciudad en el circuito de las grandes urbes en materia de deporte, sino que también apuesta por una Sevilla Olímpica como primer objetivo. A pesar de que hasta 2003 el Comité Olímpico Español no podrá decidir la ciudad que representará a España para competir por los Juegos de 2012, la Oficina de Promoción Deportiva pretende demostrar que la capital andaluza reúne las cualidades necesarias para poder albergar además de unas competiciones de primerísimo nivel, unos Juegos Olímpicos.

La relevancia de Sevilla en el ámbito del deporte es patente en el terreno internacional y el elevado número de eventos celebrados en los últimos años deja constancia del espíritu deportivo que preside la ciudad. Desde hace varios años se han celebrado grandes acontecimientos entre los que destacan el Campeonato de Europa de Balonmano y la Copa del Mundo de Esgrima en 1996; el Campeonato de Europa de Natación y la Liga Mundial de Voleibol en 1997; el Campeonato del Mundo de Gimnasia Rítmica en 1998; la XXV FISA Master Regatta y el Campeonato del Mundo de Atletismo en 1999.

Desde que creamos la Oficina de Promoción Deportiva nuestro gran compromiso con el deporte, a nivel nacional e internacional, ha hecho que Sevilla se caracterice por ser la ciudad española y de las primeras del mundo que más eventos deportivos está celebrando hasta el momento. Esta es la baza de Sevilla, convencer por lo hecho, antes que por lo dicho o lo anunciado. Este hecho se refleja en la imagen la ciudad ofrece, cada vewz más cosmopolita y moderna además de consolidarse como ciudad del deporte no solo a nivel nacional sino internacional.

Entre los retos deportivos que hemos asumido en el año 2001 se encuentran el Torneo de Clasificación para el Campeonato del Mundo de Voleibol del año 2002; la final Four de la Liga Europea de Hockey sobre Patines; el Campeonato del Mundo de Bádminton; la Copa del Mundo de Remo; la Copa del Mundo de Piragüismo, el Meeting Internacional de Atletismo; el II Gran Premio Internacional "Ciudad de Sevilla" de Tenis de Mesa; el Triatlon Internacional "Ciudad de Sevilla" y la Copa del Mundo de Esgrima en Silla de Ruedas. Asimismo está previsto a finales de noviembre de 2001 la celebración del Grand Prix de Judo, que tendrá lugar ininterrumpidamente hasta 2004.

En 2002 Sevilla celebrará el Campeonato del Mundo de Remo y el Campeonato del Mundo de Piragüismo, la Copa del Mundo de Salto de Trampolín, la Copa del Mundo de Espada Femenina, un Meeting Internacional de Atletismo... Los Juegos Corporativos del Mediterráneo, concedidos hasta 2004, serán también una pequeña muestra de la capacidad organizativa en materia de deporte que tiene Sevilla ya que serán 7.000 los participantes los que asistan a estos juegos.

De esta forma, el eje central de esta candidatura de Sevilla a los Juegos Olímpicos es, ni más ni menos, el desarrollo en estos años de una amplia red de infraestructuras deportivas gracias a las cuales podemos albergar todos estos eventos. Sevilla cuenta en el Centro de Alto Rendimiento de Remo y Piragüismo, con una de las mejores pistas de entrenamiento europeas y catalogada por la FISA como Estándar "A"; en el Estadio de la Cartuja, con una de las instalaciones más modernas y espectaculares; en el Centro Deportivo San Pablo, con un gran complejo deportivo con varias piscinas en que se pueden realizar las distintas modalidades olímpicas así como un polideportivo perfectamente preparado para celebrar cualquier competición y, finalmente, en el Pabellón de Tecnificación de Tenis de Mesa, con una de las mejores instalaciones del mundo en opinión de los expertos de la Federación Internacional, además del centro deportivo de Tenis Olímpico; el Complejo Deportivo Amate, el velódromo de los Montecillos...

Sevilla quiere, desde la contundencia de sus realizaciones en materia de infraestructuras y de organización, lanzar el mensaje de que, hoy por hoy, es una de las ciudades mejor preparadas del mundo para la celebración no sólo de grandes eventos deportivos, sino también de unos Juegos Olímpicos.

La celebración de todos estos eventos deportivos por un lado y la oferta turística asociada al deporte, tienen una honda repercusión sobre el turismo general de la zona. Estos eventos promocionan turísticamente la localidad que lo alberga y constituyen un vehículo de transmisión de la imagen de la ciudad y del entorno. Esto es debido no sólo a las personas que visitan o asisten a la celebración, sino también a la cobertura informativa, hecho que contribuye favorablemente al desarrollo turístico de una ciudad.

Considero que la creación de una oficina de promoción deportiva en un país supone una magnífica opción para impulsar no sólo el deporte sino también la ciudad que lo promociona. Citando un ejemplo puedo exponer que los campeonatos internacionales que, por ejemplo, la Oficina de Promoción Deportiva de Sevilla ha cerrado para los próximos años (Grand Prix de Judo, Juegos Corporativos del Mediterráneo...), implicarán unos ingresos económicos muy importantes para la ciudad y esto es tan sólo una muestra de la repercusión tan importante que tiene el deporte de élite en una ciudad y, en concreto, en Sevilla.

Mi mensaje a los socios de Metrópolis es el siguiente: dejar de ser examinados y convertirnos en examinadores. Debemos de analizar conjuntamente las propuestas de campeonatos que las federaciones nos hacen y así, sumidos en una política común basada en una serie de principios que previamente hayamos acordado, podríamos decidir cuáles son aquellos campeonatos que más nos benefician.

Hemos de buscar el efecto multiplicador en nuestras decisiones con el fin de beneficiar al mayor número de sectores de las ciudades que representamos.

Por último decir que todo esto sería inútil si no contamos con el apoyo de la inciativa privada.

Una vez más resaltar el gran papel que Metropolis puede jugar en esta estrategia de ciudades.
Juntos podemos.

LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE SYDNEY Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LA CIUDAD

Tom Roper,
Miembro Vitalicio Honorario de Metropolis

Sydney, el primer asentamiento europeo de Australia (1788), es la capital del mayor estado australiano, Nueva Gales del Sur. Actualmente cuenta con una población de 4 millones de habitantes.

Melbourne (Victoria) y Sydney compitieron en la lucha por organizar los Juegos Olímpicos de 1996. Sydney fue descartada en la primera selección y, después, Melbourne vio como el triunfo fue para Atlanta.

El gobierno de Nueva Gales del Sur y el *Australian Olympic Committee* decidieron volverlo a intentar con los JJ.OO. de 2000 y, esta vez, vencieron a Pekín por un voto. Sydney se enfrentaba a un enorme trabajo, pues no disponía de una infraestructura deportiva –a diferencia de Melbourne, que había albergado los JJ.OO. de 1956– y, aparte de los Juegos de la Commonwealth de 1938, comparativamente tenía escasa experiencia en la organización de acontecimientos deportivos internacionales.

Un considerable programa de obras concluido a tiempo

Por consiguiente, las inversiones necesarias en equipamientos para los JJ.OO. y en infraestructuras relacionadas eran considerables: se requerían unos 1.800 millones de dólares estadounidenses (al cambio de 2000), de los cuales el gobierno regional aportó 1.100 millones de dólares. El gasto de capital y de operaciones del gobierno del estado de Nueva Gales del Sur ascendió a un total de 1.700 millones de dólares estadounidenses; la mitad de esta cantidad se compensó con entradas, incluidos 400 millones de dólares en concepto de ingresos fiscales adicionales asociados a los JJ.OO.

Entre los principales proyectos en el ámbito del transporte, se encontraban las obras de mejora del aeropuerto de Sydney, con una inversión de 1.200 millones de dólares estadounidenses (con un enlace ferroviario con el aeropuerto de 430 millones de dólares), y un enlace por carretera entre el aeropuerto y la ciudad, con una inversión de 420 millones de dólares. Con motivo de los JJ.OO. se construyó un Centro de Gestión del Transporte (20 millones de dólares) y se implementó un programa de mejora de la ciudad de Sydney (150 millones de dólares). Los gastos correspondientes a unas extensas obras de revestimiento y a los contratos en ámbitos públicos como la seguridad, el transporte y la sanidad sumaron aproximadamente un total de 360 millones de dólares.

El emplazamiento elegido, Homebush, una zona muy degradada, requería importantes trabajos de mejora.

Las inversiones en infraestructuras que hubo que realizar en Sydney fueron relativamente superiores a las de Los Ángeles (1984) o Atlanta (1996) pero muy inferiores a las de Seúl (1988) o Barcelona (1992).

A diferencia de Atlanta, el programa principal de obras resultó tan eficaz que todos los equipamientos permanentes, menos uno, estaban terminados a finales de 1999; así, equipamientos como el estadio principal pudieron ponerse a prueba en múltiples ocasiones antes de los JJ.OO. (gestión de multitudes, transporte, medios de comunicación...). Algunos profesionales criticaron el diseño urbanístico realizado en Homebush y la arquitectura de algunas instalaciones, pero la opinión pública sólo se opuso a las instalaciones temporales de voleibol de la playa Bondi.

Las únicas polémicas importantes giraron en torno a cuestiones de organización, a los miembros del comité y a la disponibilidad de entradas.

Éxito de los Juegos Olímpicos

Juan Antonio Samaranch calificó a estos JJ.OO. como los mejores de la historia. Participaron 11.000 atletas de 199 naciones y se vendieron el 92% de las entradas

(frente al 82% de Atlanta), lo que significa 6,7 millones de entradas. Se recibieron 400.000 turistas, 53.000 de los cuales procedían del extranjero. Hubo 1.200 millones de telespectadores al día y 11 millones de conexiones a la página web. La imagen de Sydney mejoró enormemente tanto para la propia ciudad como en el plano internacional.

En palabras del gobernador Bob Carr, "la organización de los JJ.OO. fue una experiencia tremendamente positiva para Nueva Gales del Sur". El gobierno utilizó sin ambages el acontecimiento para promocionar la región y, en menor grado, el país. Entre otras acciones, se hizo publicidad turística, se organizaron sesiones informativas para empresas antes y durante el acontecimiento, se expusieron productos a través del *Australian Technology Showcase* y se promocionó la gastronomía y el vino.

Impacto económico

Resulta muy complicado calcular el impacto económico de los grandes acontecimientos. En el informe titulado *The Impact of the Olympic Games on Real Estate Markets*, Jones, Lang y LaSalle sugieren un impulso de 4.300 millones de dólares estadounidenses en el PIB australiano en los 12 años comprendidos entre 1994 y 2006. También destacan que los efectos en el mercado inmobiliario ha sido escasos, pues Sydney ya es la zona más cara del mercado. Por otro lado, se habla de la creación de hasta 100.000 puestos de trabajo a tiempo completo adicionales.

La *Tourism Forecasting Commission* ha calculado que, entre 1997 y 2004, 1,6 millones de visitantes extranjeros adicionales generarían 6.000 millones de dólares australianos (3.600 millones de dólares estadounidenses) de ingresos en divisas y 150.000 empleos. Factores externos, como los atentados del 11 de septiembre, pueden afectar gravemente estas previsiones.

La Cámara de Comercio de Nueva Gales del Sur constató un crecimiento del 1% en el PIB, casi en su totalidad concentrado en la región. Según el Banco de Reserva, sólo el programa de construcción generó 11.000 nuevos puestos de trabajo, especialmente entre 1996 y 1999.

El gobierno estatal nunca trató los Juegos Olímpicos como un estímulo momentáneo, sino como un catalizador o una oportunidad para la actividad a largo plazo. A pesar de todo, el gobierno organizó el programa de desarrollo empresarial más completo que se haya ejecutado antes y durante unos Juegos Olímpicos.

Asimismo, el gobernador de la región reconoció que el sector de la construcción podría experimentar un declive considerable tras los JJ.OO y propuso lo que se podría describir como un programa de construcción de grandes infraestructuras para evitar el efecto cíclico, que se iniciaría en el año 2000.

La estrategia empresarial de Nueva Gales del Sur posterior a los JJ.OO. pretendía mantener el impulso generado mediante la continuación de las iniciativas empresariales, el mantenimiento de un perfil internacional y el uso de misiones comerciales y visitas oficiales para aprovechar la experiencia adquirida por las empresas de la región.

Nueva Gales del Sur se ha servido de una situación favorable para atraer inversiones externas y fomentar las exportaciones. En un estudio realizado por la revista *Fortune 500* sobre el atractivo para los inversores, Sydney ocupó el segundo lugar, tras Hong Kong, entre 25 ciudades de la región Asia-Pacífico.

La participación en el diseño de servicios y equipamientos de última generación fomentó la innovación entre las empresas privadas. Además, más de 100.000 personas, incluidos 50.000 voluntarios, recibieron formación técnica y especializada.

Más de 300 empresas han adquirido conocimientos exportables como resultado de la experiencia de los JJ.OO. y muchas están ahora implicadas en proyectos internacionales con la mirada puesta en Atenas y Pekín.

En lo que respecta al turismo, la creación de nuevas plazas hoteleras (un 10% más) y la existencia de personal más cualificado y de una comunidad más solícita con los visitantes son aspectos relacionados con una cobertura mediática masiva. Además, los turistas extranjeros ya no ven la distancia que los separa de Australia como un obstáculo tan importante *(Australian Tourist Commission).*

En el sector relacionado de las convenciones, los beneficios empezaron en 1993 y el índice de organización de eventos aumentó en un 38% en los siete años siguientes. La *International Congress and Convention Association* ha elegido a Sydney como ciudad de convenciones nº 1.

Desarrollo urbano

La importancia de los Juegos Olímpicos para el desarrollo urbano fue triple: nuevos equipamientos, infraestructuras y una gran área de desarrollo.

Sydney experimentaba una reducción constante en equipamientos deportivos y su capacidad era escasa para albergar grandes eventos locales o para atraer acontecimientos internacionales importantes. Melbourne, por ejemplo, se ha hecho con el Grand Slam del Abierto de tenis de Australia. Los equipamientos de 1938 hacía tiempo que habían quedado obsoletos.

Ahora dispone de una gama sin par de equipamientos de categoría internacional, entre los que destaca el estadio principal. Según la Dra. Kristine Toohey, de la Universidad de Tecnología de Sydney, es todavía pronto para valorar su viabilidad a largo plazo, para lo que habrá que esperar de cinco a diez años.

Una utilización adecuada depende de que los habitantes de Sydney adopten los hábitos de asistencia a acontecimientos deportivos de Melbourne, de que se organicen acontecimientos nacionales y de un esfuerzo del gobierno estatal y de las organizaciones deportivas por atraer grandes acontecimientos internacionales.

Hasta el momento, Melbourne se ha comprometido más con una estrategia de grandes acontecimientos y, por consiguiente, obtiene resultados más satisfactorios. Hasta 90.000 espectadores han asistido a tests de rugby (el doble de la capacidad anterior) y más de 1 millón de personas acudieron al *Easter Show* anual en el nuevo recinto de Homebush.

Las infraestructuras urbanas han mejorado significativamente: aeropuerto, ferrocarril, enlaces por carretera y por transbordador, entre otras muchas mejoras urbanas. Uno de los legados de los JJ.OO. es la mejora de la accesibilidad dentro de Sydney y el impulso del transporte público.

Además, Homebush, un barrio periférico, ha dejado de ser un desierto medioambiental para convertirse en un polo de atracción comercial, industrial y residencial. Según las previsiones del plan maestro posterior a los JJ.OO., el área de desarrollo del Parque Olímpico tendrá 3.000 residentes y 10.000 trabajadores y en el nuevo barrio de Newington vivirán unos 5.000 vecinos.

Esto se debe en buena parte a la *Sydney Olympic Park Authority,* que suscita un gran interés en el sector privado. Entre las nuevas llegadas, se puede citar la de BP Solar. Las viviendas con energía solar de la villa olímpica han tenido mucho éxito.

Impacto medioambiental

Promocionados como los Juegos "verdes", tuvieron un importante impacto medioambiental. Además de conllevar una de las instalaciones de energía solar más grandes del mundo, los JJ.OO. se caracterizaron por una política de ahorro de energía y de agua, de reducción de residuos, de reciclaje de agua, de gestión de la contaminación, de uso del transporte público y de reparación y protección de medios naturales y culturales. Las 450 hectáreas de Millenium Parklands constituyen el mayor parque metropolitano de Australia.

El Día Mundial del Medio Ambiente de 2001, las Naciones Unidas concedieron a Sydney el premio Global 500 a la excelencia medioambiental. Incluso el movimiento ecologista, al que tan difícil resulta complacer, tuvo que reconocer los méritos de la ciudad. De hecho, la adopción de las "Directrices medioambientales para los Juegos Olímpicos de verano" establece un nuevo y elevado estándar de exigencias medioambientales para los grandes acontecimientos que se celebren en el futuro.

¿Beneficioso o no?

Es todavía pronto para saber si la decisión de organizar los Juegos Olímpicos ha sido totalmente beneficiosa para Sydney. Algunos periodistas, dados a la gratificación instantánea, criticaron que no todo lo previsto se había cumplido un año después. A pesar de todo, Sydney ha atraído la atención internacional, se ha internacionalizado más, se ha dotado de instalaciones de entrenamiento y equipamientos de primera categoría así como de infraestructuras más modernas y ha definido estándares medioambientales.

A diferencia de otras ciudades organizadoras de grandes acontecimientos, como Montreal, esto no se ha conseguido a expensas de una gravosa deuda futura. Los ingresos generados por los propios JJ.OO. han servido para financiar el programa principal y para cubrir la mayor parte de los costes corrientes.

Aún no se puede cuantificar la contribución de los JJ.OO. al desarrollo económico. El efecto multiplicador de los 3.000 millones de dólares australianos en inversiones de capital podrían generar beneficios de 9.000 millones de dólares australianos a lo largo de la década, y los negocios presentan ahora un enfoque más internacional y más competitivo. La política de no depender de los JJ.OO. sino de utilizarlos como un catalizador para el crecimiento parece acertada.

Resulta interesante destacar el trabajo realizado con el programa *Transfer of Olympic Knowledge* (TOK), en el marco del cual se han producido más de un centenar de folletos con directrices de ayuda para la organización de los próximos Juegos Olímpicos de Atenas y de Turín.

Diciembre de 2001

EL *SAMBÓDROMO* DE RÍO DE JANEIRO: USOS PARA UN GRAN EQUIPAMIENTO URBANO

Marcia Lahtermaher,
Pedro Geiger,
Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos, Ayuntamiento de Río de Janeiro

El objetivo de este texto es presentar algunos aspectos del funcionamiento de la *Pasarela do Samba* de Río de Janeiro, popularmente conocida como *Sambódromo.* En su origen, la función principal de esta construcción era dar cabida todos los años a los desfiles de las escuelas de samba de la región de Río de Janeiro. Se trata de un enorme equipamiento urbano cuyos usos se han multiplicado con el paso del tiempo. Para comprender este desarrollo, resulta interesante retroceder hasta el momento de la creación del equipamiento y analizar sus motivaciones.

El Carnaval, un reto cultural y económico

En primer lugar, conviene contextualizar la creación del *Sambódromo* y, para ello, constatar el crecimiento de la dimensión de los desfiles de las escuelas de samba a lo largo de la historia del Carnaval en la ciudad de Río de Janeiro. Sin entrar en detalles, cabe destacar el cambio de formato del Carnaval de Río a partir de la década de 1950 (Cavalcanti, 1999). El desfile de las escuelas de samba se convirtió entonces en el acto central de la fiesta del Carnaval carioca. Se formó y se desarrolló una nueva estructura de organización que se reprodujo en otras ciudades del país. La importancia creciente que adquirieron las escuelas de samba se hace también patente en la evolución progresiva de los vínculos que establecían con diversos sectores de la sociedad que representaban intereses económicos, culturales, sociales y políticos.

Los directores de las escuelas de samba establecen vínculos con los dirigentes de las asociaciones de vecinos de sus correspondientes barrios o con los "banqueros" del *jogo do bicho,* especie de lotería popular ilegal, integrada en la economía informal de la ciudad y muy arraigada entre la población. En algunos casos, estos dirigentes o banqueros son también los directores de las escuelas. Asimismo, hay directores de escuelas que colaboran con artistas y políticos, que luego participan en los desfiles de Carnaval. Esta participación confiere cierta categoría a las escuelas, que a menudo "adoptan" a estas personalidades o incluso las eligen como temas de sus desfiles.[1] Por su parte, las personalidades que desean aumentar su prestigio o adquirir notoriedad están encantadas de participar en estos desfiles.

Al interés de los poderes públicos en el Carnaval, habida cuenta de los valores culturales y económicos que ha adquirido el acontecimiento, hay que sumar el importante papel que ha desempeñado el crecimiento demográfico de la ciudad de Río de Janeiro en el proceso de cambio. Así, la construcción de un nuevo espacio público, concebido especialmente para los desfiles de Carnaval, tenía como objetivo principal ofrecer un mejor servicio al público asistente. Antes de la construcción del *Sambódromo,* la mayoría de los espectadores presenciaban los largos desfiles de pie, desde estructuras metálicas que cada año se instalaban a lo largo de las avenidas y cuya capacidad y confort eran bastante limitados.

Cabe recordar que algunas de las grandes escuelas que acuden al *Sambódromo* proceden de otras ciudades del área metropolitana de Río de Janeiro (cuya población alcanza actualmente los 12 millones de habitantes, incluyendo la ciudad de Río). El Carnaval, en su expresión más popular, requería un recinto especial y definitivo para su organización y para su puesta en escena anual. Este recinto ha contribuido a hacer del Carnaval un acontecimiento cultural permanente e irrefutable.

1. Un ejemplo reciente es el homenaje que la escuela de *Mangueira* rindió al compositor de música popular brasileña Chico Buarque de Hollanda en el Carnaval de 1999. Se han hecho muchos homenajes similares a personalidades del mundo del arte y del espectáculo, como Tom Jobim, Candeia, Chacrinha, Sílvio Santos (estos últimos, presentadores de programas de televisión), y también a figuras de la política. A veces, los temas políticos son críticos, de denuncia del sistema y de los políticos incompetentes que no tienen en cuenta al pueblo brasileño. En ocasiones también se tratan temas etnohistóricos, como la abolición de la esclavitud, los mitos del sistema religioso afrobrasileño, el descubrimiento de Brásil o de América, la historia de la samba, etc.

© Sandro Leal

Objetivos y cuestiones asociadas a la construcción del *Sambódromo*

El gobernador del estado de Río de Janeiro encargó la construcción del *Sambódromo* en la década de 1980. Se creó una comisión especial de coordinación de las obras, supervisada por *Riotur,* el organismo de promoción turística de la ciudad de Río de Janeiro. El proyecto propiamente dicho se confió al famoso arquitecto Oscar Niemeyer.

Crear un equipamiento especial para los desfiles significaba alterar un escenario cultural donde el espacio lúdico carnavalesco se confundía con el espacio de las actividades cotidianas de la ciudad. Una vez que se decidió la construcción de un espacio propio para los desfiles, se hacía preciso incorporar elementos simbólicos, necesarios para unir las tradiciones del Carnaval carioca y el proceso de modernización que había experimentado la ciudad de Río de Janeiro.

El arquitecto Oscar Niemeyer diseñó el proyecto del *Sambódromo* en el estilo moderno que le caracteriza, retomando formas observadas en su obra arquitectónica de Brasilia. En este estilo abundan las curvas y los arcos que se proyectan, en un tratamiento de "lo concreto en su plenitud", una expresión repetida con frecuencia por el arquitecto. La plaza de la Apoteosis, punto donde concluyen los desfiles, es uno de los elementos espaciales destinados a consagrar el carácter grandioso y de celebración de esta gran fiesta urbana.

Sin embargo, al plantearse el proyecto de construcción del Sambódromo surgieron otras preguntas sobre si hacía falta o no ofrecer mayor confort, si las escuelas de samba debían participar en un proyecto público o si había que separar el espacio urbano de la vida cotidiana de la ciudad.

– ¿Dónde emplazar el *Sambódromo?*
– ¿Sería de acceso gratuito o habría que pagar entrada?
– ¿Las escuelas de samba obtendrían algún beneficio financiero?
– ¿Qué hacer con este espacio fuera del período de Carnaval?
– Etc.

Situado en el corazón de la metrópoli, en la calle Marquês de Sapucaí –una zona tradicional de samba, cercana a la plaza 11[2]–, en un espacio relativamente degradado de la periferia del centro que todavía no había sido objeto de una renovación urbana, el *Sambódromo* proyectado por Oscar Niemeyer se construyó en apenas 120 días y se inauguró el 2 de marzo de 1984. Hubo que demoler viejos edificios, se amplió la avenida del desfile, que así se convirtió en la *Pasarela do Samba,* y se instalaron a ambos lados gradas de hormigón con capacidad para unos 60.000 espectadores sentados.

El *Sambódromo* es, pues, una gigantesca estructura organizada en torno a una pista de desfile de 700 metros de largo, que consta de siete sectores a la izquierda (números impares: 1, 3, 5, 7, 9, 11 y 13) y cuatro a la derecha (números pares: 2, 4, 6 y 8). Cada sector incluye bancos, palcos y "sillas de pista".

Entre 3.000 y 6.000 personas desfilan con cada escuela del grupo. Cada una de las catorce escuelas puede utilizar la pista durante 80 minutos, por lo que el desfile dura dos noches, desde el atardecer hasta el alba del día siguiente. Entre las personas que desfilan, los espectadores, el personal de seguridad y de administración, los miembros de la prensa, etc., se calcula que durante esas dos noches hay más de 200.000 personas presentes. (El Carnaval de Río empieza un sábado y dura hasta el mar-

2. La plaza 11 es un punto situado en la avenida Getúlio Vargas, por donde desfilaban las escuelas de samba del primer grupo, el más importante, antes de la construcción del *Sambódromo.* En la plaza 11 se concentraban las autoridades y las comisiones de jueces de las escuelas que decidían quiénes eran los mejores. Otros desfiles recorrían otras zonas, como las avenidas Rio Branco y Antônio Carlos. Con la construcción del *Sambódromo,* se ha concentrdo un mayor número de actos en un mis lugar.

tes.) En realidad, el público es mucho mayor, si se tiene en cuenta la retransmisión en directo por televisión. Actualmente, el desfile de Carnaval también se retransmite en directo en otros países (como Portugal o Estados Unidos), sobre todo en las ciudades que cuentan con un número significativo de población brasileña o de habla portuguesa. Las demás noches y durante los diferentes días desfilan las escuelas de grupos inferiores y otras asociaciones de danzas carnavalescas, como los *ranchos,* los *frevos* o los *blocos de embalo.*

Las autoridades establecieron una entrada de pago al *Sambódromo,* con diferentes niveles de precios. Los precios varían entre las sillas de pista, los palcos y los bancos, pero también según la ubicación: en el centro, al principio o al final de la pista. En realidad, el proyecto no solo tenía como objetivo mantener la tradición de un público que todos los años esperaba el desfile, sino que también se quería estimular el desarrollo del turismo nacional e internacional. Durante los días de desfile de las escuelas del primer grupo, se puede constatar que cada vez son más los grandes barcos de turismo internacional que permanecen amarrados en el puerto.

Como afirma Cavalcanti, la construcción de la *Pasarela do Samba* en 1984 *"expresa el reconocimiento oficial del potencial turístico, económico y artístico del desfile para la vida de la ciudad".* Más allá de los beneficios financieros que se obtienen con los desfiles y con todas las actividades relacionadas, se ha entrado en una nueva etapa administrativa y de organización con consecuencias políticas a largo plazo. Por ejemplo, se ha creado la Liga Independiente de Escuelas de Samba, LIESA, que asume prácticamente todo el proceso de organización de los desfiles y que sólo comparte con *Riotur* la parte de obras. Las escuelas de samba tienen cada vez mayores competencias en la administración de los desfiles de Carnaval.

Así pues, durante el desfile, casi toda la organización del acontecimiento depende de la LIESA. La municipalidad participa a través de *Riotur* en la venta de entradas y en la atención al público. Fuera del período del Carnaval, *Riotur* es el órgano responsable del mantenimiento del *Sambódromo* (gastos de electricidad, agua, gas...), de la limpieza y de la administración del local. Para estas tareas, *Riotur* cuenta con 95 personas, a las que hay que sumar 20 vigilantes diarios para labores de seguridad. Para los problemas técnicos que puedan surgir, a la entrada del *Sambódromo* existe un taller donde las escuelas pueden reparar las carrozas alegóricas y solucionar problemas mecánicos. Si surge algún problema técnico en el momento del desfile, es preciso hallar una solución rápidamente, pues es en esta entrada donde se concentran los participantes. Sin embargo, esto no siempre es posible. A las escuelas se las juzga en función de un número total de puntos y, a veces, la "armonía" del desfile puede verse afectada, lo que hace perder puntos a la escuela.

Instrumento al servicio de una política social

Teniendo en cuenta que el desfile atraía principalmente a las capas más populares de la sociedad carioca y que la inmensa mayoría de las personas que desfilaban en las escuelas pertenecían a estos mismos grupos sociales, cobró importancia la idea de que el proyecto de la *Pasarela do Samba* debía contener algunos objetivos de política social.

Así, el proyecto incluyó la construcción de instalaciones bajo las gradas que podían destinarse a actividades educativas y utilizarse como aulas fuera del período de Carnaval. Desde 1984, la Secretaría Municipal de Educación y la del estado de Río disponen de espacios en determinados sectores del *Sambódromo* para utilizarlos como segmentos de la red escolar. La Secretaría Municipal de Desarrollo Social también dispone de espa-

cios donde puede desarrollar actividades de interés para la comunidad y las personas necesitadas, así como programas y proyectos específicos. Hoy en día, el *Sambódromo* acoge en torno a 5.000 alumnos de la red pública municipal.

Conflictos de uso

Desde entonces, los administradores del *Sambódromo* han topado con un problema concreto: ¿cómo conciliar la utilización de los espacios para fines educativos y actividades sociales con la realización de actividades culturales de pequeñas, medianas y grandes dimensiones? Por ejemplo, frecuentemente se organizan conciertos de música popular en la plaza de la Apoteosis y otros eventos culturales para los que el recinto presenta condiciones favorables (lanzamiento de libros, convenciones, inauguración de exposiciones, etc.). Recientemente, un decreto municipal ha estipulado que el área del *Sambódromo* se utilizará como espacio de ocio los domingos.

Así pues, por un lado, se puede afirmar que el *Sambódromo* se concibió desde su creación para responder a la demanda de un recinto permanente para los desfiles del Carnaval, capaz de recibir a personas de las categorías sociales más desfavorecidas, pero también capaz de atraer de manera progresiva a las categorías sociales más acomodadas con una gran afluencia de turistas extranjeros. Pero, por otro lado, el *Sambódromo* se ubicó en una zona pobre y degradada de la ciudad, lo que generaba un conflicto entre la opción de utilización creciente del espacio del Sambódromo para actividades de desarrollo, capaces de atraer a los turistas y de ofrecer rendimientos financieros, y la opción de utilización por parte de servicios destinados a la población pobre de los alrededores del equipamiento.

En efecto, el entorno del equipamiento está bastante degradado: justo al lado hay residencias muy precarias y, en las colinas vecinas, los barrios de Catumbi y de Santa Tereza están formados por *favelas* (chabolas). Junto al *Sambódromo,* un gran edificio de estilo neoclásico que había pertenecido a la fábrica de cerveza *Brhama,* hoy completamente en ruinas, plantea otro problema: ¿qué destino dar a este edificio? La fachada está sucia, muchos de los mosaicos, de gran valor artístico, han sido robados y, en el interior, la degradación es tal que parece imposible imaginar nuevos usos.

A la espera de que una dirección general indique los usos y las funciones del espacio del *Sambódromo,* se han introducido algunas mejoras. Para el Carnaval de 2002, la administración del *Sambódromo* ha realizado cambios importantes en el sistema de iluminación de la pista del desfile, con la introducción de juegos progresivos de luces, parecidos a los de los escenarios de teatro.

Para responder a estos problemas, las autoridades deberían iniciar un diálogo con los diferentes sectores de la sociedad a través de fórums de discusión. Un debate sobre el tema podría ser enriquecedor y culminar en soluciones que permitiesen implementar una política de modernización y de integración en la administración de este patrimonio arquitectónico y cultural de la ciudad de Río de Janeiro.

Fuentes bibliográficas

– Cavalcanti, Maria Laura Viveiros de Castro. *O Rito e o Tempo,* Ed. Civilização Brasileira, Río de Janeiro, 1999.

– Aaraújo, Hiram. *Carnaval, seis milênios de história,* Ed. Gryphus, Río de Janeiro, 2000.

LOS MUNDIALES DE ATLETISMO DE PARÍS 2003 SAINT-DENIS

Comité organizador
de los XI Mundiales
de Atletismo de la FIAA

Herencia del Mundial 1998 y retos

Desde 1983, los Mundiales de Atletismo de la FIAA no han dejado de crecer, hasta convertirse en el mayor acontecimiento deportivo del mundo tras los juegos olímpicos y el Mundial de Fútbol en términos de afluencia de visitantes, de cobertura mediática y de audiencia televisiva: una audiencia total de más de 4.000 millones de telespectadores, de los que 50 millones eran franceses.

La ciudad organizadora también desempeña un papel fundamental en el éxito de un acontecimiento así. París 2003 Saint-Denis será el segundo acontecimiento deportivo más grande jamás organizado en Francia.

Para gestionar la organización del acontecimiento, la *Fédération Française d'Athlétisme* y los poderes públicos han creado un comité organizador que incluirá 150 asalariados, a los que habrá que sumar unos 4.000 voluntarios.

Los Mundiales de Atletismo se celebrarán del 22 al 31 de agosto de 2003, contarán con la participación de 2.000 atletas y recibirán a 500.000 espectadores, 20.000 personas acreditadas y 3.500 representantes de los medios de comunicación.

Principales retos

Se pueden resumir en las tres prioridades definidas por la Dirección General del Comité Organizador de París 2003 Saint-Denis.

La primera prioridad es, evidentemente y sobre todo en el momento actual, garantizar la seguridad de las personas durante todo el acontecimiento (seguridad de los participantes, de los espectadores y también de las personas que trabajan en el acontecimiento).

La segunda prioridad es esencial: equilibrar el presupuesto del que dispone el comité para los Mundiales. El presupuesto de previsión asciende a unos 400 millones de francos, procedentes de fondos públicos en un 50% y de los ingresos del equipo de marketing y ventas en otro 50% (recaudación de taquilla, patrocinio, acuerdos comerciales, ventas al público en general...).

La tercera prioridad consiste en organizar los Mundiales de Atletismo más bonitos, lo que implica una logística adecuada (alojamiento, transporte de los atletas, del personal acreditado, de los espectadores, etc.) y una atención al público lo más acogedora posible.

Herencia del Mundial de Fútbol de 1998

Los Mundiales de Atletismo se beneficiarán de la experiencia adquirida con la organización del Mundial de Fútbol de 1998, así como de las obras y las infraestructuras realizadas entonces. El Stade de France será de nuevo el centro de competición oficial, mientras que para los entrenamientos y los calentamientos se utilizarán otras instalaciones existentes. No obstante, la configuración para atletismo del estadio es un poco diferente y, por primera vez, habrá que asegurar nueve días consecutivos de competiciones.

En lo que respecta a transporte y seguridad, la experiencia del Mundial será muy valiosa, tanto para los espectadores como para el personal acreditado. Los atletas y las autoridades se alojarán en la Ciudad Internacional Universitaria de París.

Los poderes públicos (Ministerio de Juventud y Deporte, región de Île-de-France, Consejo General de Seine Saint-Denis, Ayuntamiento de Saint-Denis y Ayuntamiento de París) apoyan de manera activa los Mundiales de Atletismo, movilizándose en cuestiones financieras e implicándose en un grupo de interés público (GIP) creado especialmente para la ocasión.

LOS RETOS DE ORDENACIÓN DE LA EXPOSICIÓN INTERNACIONAL DE SEINE SAINT-DENIS DE 2004

Jean-Michel Chappet,
Director general
de SEMIMAGES 2004

Presentación general

La organización de las exposiciones internacionales se rige por la Convención de París, firmada el 22 de noviembre de 1928 y que hoy cuenta con la adhesión de 88 estados. Con el fin de velar por la aplicación de este tratado internacional, se creó un organismo de control, la Oficina Internacional de Exposiciones (BIE), cuya misión es aplicar las reglas adoptadas por los estados y vigilar que los expositores y los organizadores las cumplan. La última Exposición Internacional de París tuvo lugar en 1937. El 7 de mayo de 2000, el Primer Ministro Lionel Jospin presentó la candidatura de Francia a la Exposición Internacional de 2004.

La Asamblea General de la BIE seleccionó a Francia en la sesión del 28 de marzo de 2001 como país organizador de la Exposición Internacional cuyo tema será "la imagen". El 30 de noviembre, la BIE reconoció el proyecto de la organización de la Exposición. La Expo'2004 durará tres meses: del 7 de mayo al 7 de agosto de 2004.

La ubicación elegida, L'Aire des Vents, en Dugny, es un parque viabilizado de 25 hectáreas, comunicado con el gran parque paisajístico de La Courneuve, de 400 hectáreas acondicionadas, que cada año recibe más de 2 millones de visitantes.

Este emplazamiento ofrece la oportunidad de valorizar el conjunto Parque de La Courneuve / L'Aire des Vents mediante el desarrollo de una plataforma de acogida de grandes eventos. El cercano aeropuerto de Le Bourget es una gran ventaja: el Parque de Exposiciones de París-Le Bourget, situado en la zona, recibe 10.000 expositores al año y cerca de 1 millón de visitantes.

La zona está comunicada por la autopista A1 y la carretera nacional RN 2 que unen París con Lille y Maubeuge, respectivamente; la carretera departamental RD 50, que sirve al conjunto de la ciudad de Dugny; una red de vías municipales que rodea el recinto, y una vía privada de *Aéroports de Paris,* que garantiza la conexión entre la salida de la A1 y las inmediaciones del parque.

La red de ferrocarril existente se explotará para el transporte de pasajeros y se construirá una estación específica, cuya actividad se mantendrá tras la Exposición, que se integrará en la reapertura al transporte de pasajeros de la línea de circunvalación que se realizará a medio plazo.

Asimismo, se construirá una estación de autobuses que permita ofrecer un eficaz servicio de autobuses o autocares en lanzadera desde los aparcamientos de alejamiento, que comunique con la exposición y que posteriormente se pueda aprovechar para otros grandes acontecimientos.

La Expo'2004 será un gran acontecimiento que ayudará a impulsar el proyecto de desarrollo *Plaine de France* entre la Plaine Saint-Denis y el aeropuerto Charles de Gaulle. Participará plenamente de la dinámica de desarrollo de proyecto intermunicipal que reúne a Le Bourget, La Courneuve, Le Blanc Mesnil, Dugny y Stains.

Desde el punto de vista empresarial, el tema de la exposición es muy prometedor.

Ya sea en el plano urbanístico, económico, cultural o social, la celebración de la Exposición Internacional en el departamento de Seine-Saint-Denis será un importante catalizador de la dinámica urbana ya iniciada.

La realización de una operación de acondicionamiento con los equipamientos necesarios para el funcionamiento de la Exposición Internacional de 2004 estará pensada para el uso directo del público, ya que se espera que unos 8,5 millones de personas visiten la exposición en los tres meses. Así pues, el reto consiste en construir el acontecimiento al servicio de los habitantes.

© Images 2004

El proyecto de ordenación también ofrece la ocasión de:
– Valorizar y acondicionar el conjunto de L'Aire des Vents y sus inmediaciones para convertirlo en un lugar de celebración de eventos diversos destinados al gran público en un entorno agradable y perfectamente equipado. Cabe destacar la creación de pantallas vegetales y la recuperación de la parte sudoriental del parque departamental de La Courneuve, que necesita obras de mejora.
– Crear una conexión fácil entre el Parque de Exposiciones de París-Le Bourget y L'Aire des Vents que permita sinergias entre las dos zonas.
– Valorizar la nueva estación de ferrocarril y articular una zona de actividades situada en los municipios de Dugny y La Courneuve.
– Favorecer el intercambio entre el parque paisajístico de La Courneuve y su entorno urbano.

El emplazamiento y sus limitaciones

La exposición se organizará en torno a dos áreas:
– Una de 25 hectáreas en la zona principal del parque viabilizado de L'Aire des Vents.
– Otra de 7 hectáreas que permita realizar la conexión con los accesos públicos y el transporte público (ferrocarril y autobús).

Las dos zonas quedarían comunicadas gracias a una ordenación paisajística. El desnivel permitirá disfrutar de una panorámica del recinto principal en el momento de pasar por la carretera RD 114.

Además de algunas limitaciones impuestas por la naturaleza del terreno, el proyecto presenta limitaciones específicas que habrá que resolver: documentos de urbanismo de cada uno de los municipios implicados en el proyecto, emplazamientos reservados, adquisición de bienes raíces, condicionantes arqueológicos, etc.

Nuevas infraestructuras impulsadas por el proyecto

En lo que respecta al desarrollo urbano en el conjunto de la zona, la Expo'2004 generará operaciones de recalificación en las redes de infraestructuras, en el medio ambiente y en los equipamientos públicos. La perpetuación y la irrigación de estas operaciones contribuirán al desarrollo territorial del área *Plaine de France Active* y de todo el departamento de Seine-Saint-Denis. Estas actuaciones afectan a los siguientes elementos:

Transporte ferroviario

– Polo de la estación de Dugny/La Courneuve: las reflexiones de inserción urbana en este punto deben integrar las cuestiones de ordenación permanente del sector y, sobre todo, el proyecto de recalificación de los alrededores.

– Polo de la estación de Le Bourget/Drancy: principal punto de comunicación con la Exposición Internacional de 2004.

– Recalificación de la línea de Bas Martineau en vistas a la Expo'2004 y a otros acontecimientos futuros.

– Construcción de una carretera (tipo puente) para que los vehículos particulares puedan evitar el paso a nivel de la carretera departamental RD 30.

Infraestructuras viarias

– Reordenación del cruce de Lindbergh que incluye la creación de una conexión entre la RN 2 y la RD 50 y un cruce a diferentes niveles con la autopista A1 (carreteras de enlace).

– Creación de cuatro carriles en cada sentido en la autopista A1 y cubrimiento de la A1 a la altura de Le Blanc Mesnil.

– Recalificación de la RN 2 - París/Le Bourget.

– Primera fase de recalificación de la RN 2 y de la RN 17.

– Recalificación y reordenación de la RD 50, entre la RN 2 y la RD 114, y de la RD 114, La Courneuve/cruce de Le Chêne a Dugny: esta actuación consistirá en modificar el modo de explotación actual de estas dos vías para garantizar una buena accesibilidad al recinto.

Medio ambiente

– Mejora paisajística a lo largo de la línea férrea de Bas Martineau.

– Descontaminación de los terrenos del centro de abastecimiento de combustibles del ejército, en La Courneuve.

– Proyecto de ordenación paisajística entre la entrada del parque de La Courneuve y L'Aire des Vents, que va más allá del año 2004 y que integra el polo de la estación de Dugny/La Courneuve.

Estudios

En el marco de un estudio de definición, se seleccionaron tres equipos de dirección de obras, que trabajaron entre finales de agosto y principios de noviembre. Tras la reunión del jurado, el 13 de noviembre de 2001, el promotor eligió al equipo de arquitectos de Bernard Tschumi para la dirección de obras general.

Una vez terminada la programación, entre finales de diciembre de 2001 y principios de 2002, se convocará a otros equipos de arquitectos para la dirección de obras a fin de que los edificios, la ordenación paisajística y las diferentes escenografías relacionadas con el tema de la exposición estén a punto para la apertura al público de la Expo'2004 el día 7 de mayo.

Construcción

En total, se edificarán 120.000 m^2 de superficie útil total, de los que casi la mitad serán permanentes. Los edificios que perdurarán tras la exposición se explotarán dentro de la zona de actividad de Dugny, La Courneuve o en la creación de sinergias con el Parque de Exposiciones de Le Bourget en el marco de su desarrollo.

BARCELONE ENTRE DEUX ÉVÉNEMENTS : LES JEUX OLYMPIQUES DE 1992 ET LE FORUM 2004 IMPACT ÉCONOMIQUE ET URBAIN

Miquel Sodupe,
Gerant, Barcelona Regional

Jaume Carné,
Architecte, Barcelona Regional

Marga Macian,
Économiste, Barcelona Regional

La preparación de las ciudades como escenario para la celebración de acontecimientos internacionales (grandes competiciones deportivas, exposiciones universales, etc.), les ha servido como acicate, para acondicionar no sólo los recintos en que se producen los actos, sino del conjunto urbano. Este mecanismo de transformación ha sido utilizado con diversos niveles de éxito por muchas ciudades desde principios del siglo XIX hasta la actualidad.

Barcelona tiene comprobada experiencia en este tipo de eventos. Son conocidas las transformaciones del entorno de la Ciutadella debidas a la Exposición Universal de 1888, y de la Muntanya de Montjuïc para la de 1929. El último de los eventos realizados hasta la fecha ha sido la celebración de los Juegos Olímpicos en el año 1992. La preparación de la ciudad para su celebración supuso la eclosión de la energía ciudadana, canalizada por el nuevo gobierno de la ciudad resultado de las primeras elecciones democráticas municipales (1979). El balance global es positivo, hasta el punto que se ha llegado a calificar los JJ.OO. y la transformación urbana que conllevaron, como un éxito. De ahí que el gobierno local de Barcelona esté interesado en repetir la experiencia y concibiera un evento internacional inédito que permitiera proseguir con las transformaciones urbanísticas de gran escala. El nuevo evento en la agenda de la ciudad, programado para el 2004, es el Fórum Universal de las Culturas.

Este artículo se estructura en dos partes. En la primera se describen algunos de los impactos más tangibles de los JJ.OO. tanto en la economía de la ciudad como en su tejido urbano. La preparación de los JJ.OO. coincide con una etapa de expansión económica y, por lo tanto, es difícil discernir qué impactos se deben íntegramente a las transformaciones impulsadas por los JJ.OO.. Se ha procurado separar aquellos impactos que tuvieron lugar durante la organización de los JJ.OO. y construcción de las infraestructuras vinculadas a estos de aquellos impactos o beneficios que se materializaron a más largo plazo y que todavía perduran.

La segunda parte del trabajo se concentra en la descripción del proyecto del Fórum Universal de las Culturas de Barcelona del 2004. Su preparación se encuentra en estos momentos en plena efervescencia, habiendo empezado las obras de ejecución de las infraestructuras, y la información de la que se dispone no es definitiva.

EL IMPACTO DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA SOBRE LA ECONOMÍA Y LA CIUDAD

1. EL IMPACTO "INMEDIATO" DE LOS JJ.OO. : CONSECUENCIAS MACROECONOMICAS

1.1 El impacto sobre el PIB: Los JJ.OO. como estímulo de la demanda

Uno de los impactos más inmediatos de los JJ.OO. es el incremento de Producto Interior Bruto (PIB) generado por el aumento en el consumo y la inversión. Este impacto económico ha sido estudiado por diversos autores que distinguen el impacto directo inicial, correspondiente al gasto asociado a los JJ.OO., del impacto económico indirecto o inducido, que se produce como resultado del efecto multiplicador que el gasto directo genera en el resto de la economía.

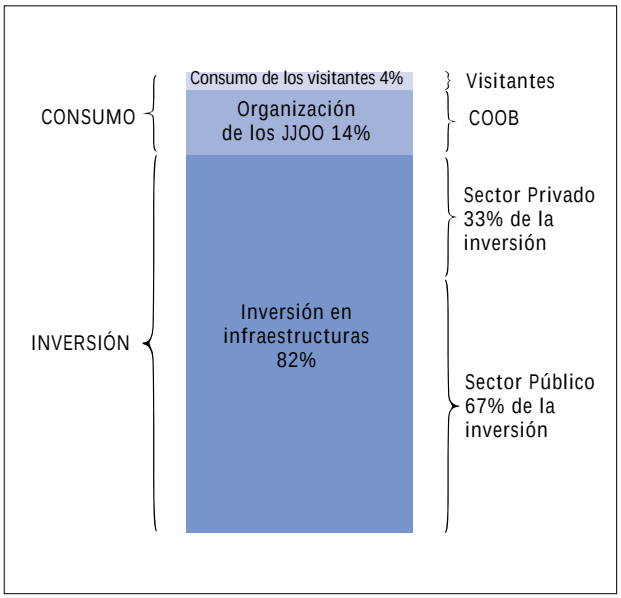
El gasto "olímpico" en Barcelona 92 se ha considerado uno de los más elevados en la historia moderna de los JJ.OO. Este gasto se cuantificaría como la suma del consumo y de la inversión motivados por la celebración de los JJ.OO.. Esta primera variable incluiría tanto el consumo de los visitantes a los JJ.OO.[1] como los gastos corrientes de organización del evento. Sin embargo, el grueso del gasto se

1. Se refiere al gasto de los visitantes a los JJ.OO. en Barcelona. Se trataría principalmente del gasto en alojamiento y comida.

debería a la segunda variable, es decir, a la gran concentración de inversiones que se llevan a cabo con motivo de los JJ.OO. o, como a menudo se ha destacado, con los JJ.OO. como "excusa". En total se estima que el gasto asociado a los JJ.OO. osciló entre los 0,9 y los 1,2 billones de pesetas de 1992 (aproximadamente 7.500-10.000 millones de euros del 2001), dependiendo de los diferentes autores.

Respecto al consumo relacionado con los JJ.OO., sería del orden de los 160.100-220.000 MPTA (aprox. 962,2-1.322,2 M€)[2]. Aproximadamente un 25%-30% de esta cifra equivaldría al consumo privado de los visitantes, mientras el resto se asociaría al consumo público vinculado a la organización de los JJ.OO. .Los recursos destinados a la financiación de la organización del evento provinieron básicamente de los ingresos propios del *Comité Organizador Olímpico Barcelona 1992* (COOB), brazo local del Comité Olímpico Internacional (COI). Estos ingresos se obtuvieron principalmente a través de las aportaciones de los patrocinadores y los derechos televisivos. En ese sentido es importante destacar que se consiguió la autofinanciación de los JJ.OO., entendidos estos en el sentido más estricto, es decir, como el acontecimiento deportivo.

Gráfico 1: Distribución del gasto asociado a los JJ.OO. entre aplicaciones y su financiación



Fuente: Elaboración propia en base a Brunet (1995)

Existen también diferentes estimaciones de la inversión en el programa infrastructural asociado a los JJ.OO.. Las estimaciones difieren porque es difícil determinar qué actuaciones eran estrictamente necesarias para el éxito del acontecimiento y qué inversiones se hubiesen llevado a cabo aunque los JJ.OO. no se hubiesen celebrado en Barcelona. Un estudio realizado por F. Brunet[3] en 1995 cuantifica la inversión total en 956.630 MPTA corrientes (aprox. 7.975 M€).[4]

Como se puede observar en el Gráfico 1, el sector público financió un 67% de las inversiones, mientras que un 33% de las inversiones quedaron en manos privadas. Por administraciones públicas, el Estado fue el principal inversor (34% de la inversión total), aportando las administraciones autonómica y local un 15% y un 10% de los fondos, respectivamente. El acuerdo entre diferentes administraciones públicas y la gestión común de las inversiones entre el sector público y el privado se han destacado como dos de las claves del éxito de los JJ.OO. de Barcelona.

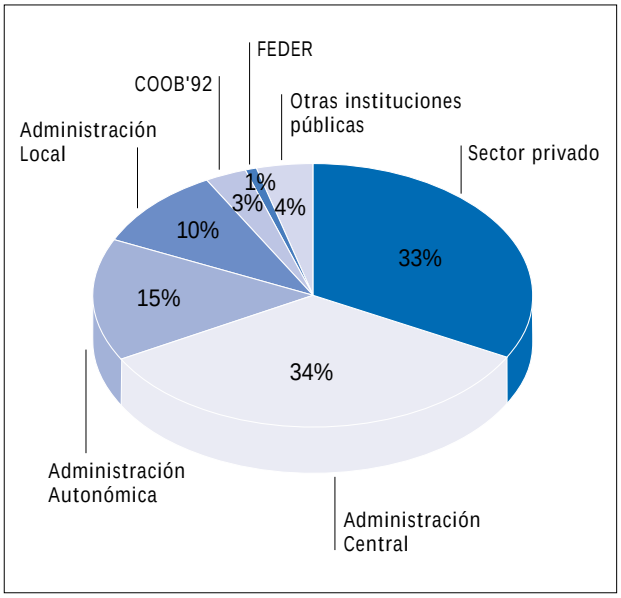
El Gráfico 2 muestra el origen de los fondos destinados a la inversión en el programa infraestructural de Barcelona 92.

2. Un estudio llevado a cabo en 1992 por el Gabinete Técnico de Programación del Ayuntamento de Barcelona estima el consumo público ocasionado por los JJ.OO. en 111.621 MPTA de 1992 (930 M€) y el consumo privado de los visitantes en 48.483 MPTA (404 M€).
Sin embargo, un estudio posterior realizado por F. Brunet en 1995, estima el consumo público asociado a la organización de los JJ.OO. en 162.880 MPTA corrientes (aproximadamente 1.358M€)[2], mientras que el consumo privado se calcularía en 46.090 MPTA corrientes.

3. Brunet, Ferran (1995): " Anàlisi económica dels Jocs Olímpics de Barcelona'92: recursos, finançament i impactes" a Miquel Moragas y Miquel Botella (Ed.) (1995): *Les Claus de l'Èxit-Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92,* Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autónoma de Barcelona.

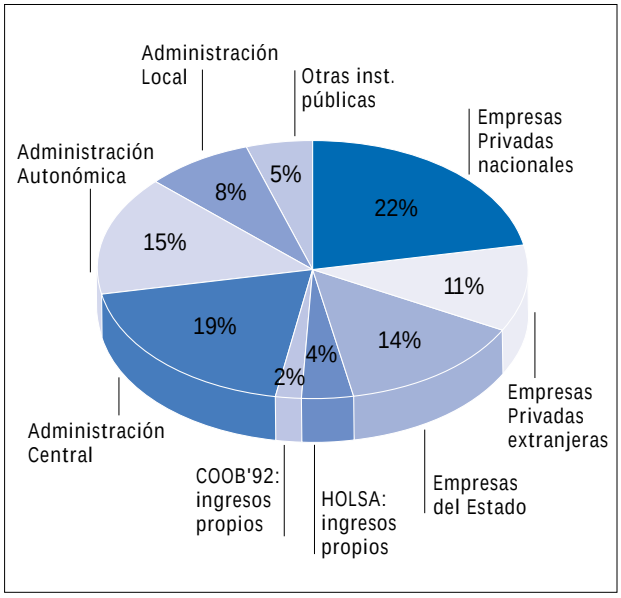
4. Como esta cifra es la suma de inversiones expresada en pesetas de diferentes años y no sabemos cómo se distribuyen las inversiones durante el período 86-92, la conversión a pesetas del 2001 y, por lo tanto, a euros del 2001, es sólo aproximada.

Gráfico 2: Distribución de la inversión por agentes.



Fuente: elaboración propia en base a Brunet (1995).

Gráfico 3: Distribución de la inversión según el origen de los fondos.



Fuente: elaboración propia en base a Brunet (1995).

Un 53% de la inversión se financió con fondos de carácter comercial, mientras que un 47% se financió vía los presupuestos públicos. El grueso de la inversión con origen comercial fue financiada por empresas privadas (33% de la inversión total). Las empresas estatales financiaron un 17% de la inversión total.

Respecto al impacto indirecto, diferentes estudios han intentado cuantificarlo[5]. En estos trabajos se estima que el impacto indirecto se aproxima a los 2 billones de pesetas de 1992 (aprox. 17.000 M€). Como resultado de sumar las estimaciones del impacto directo y las del impacto indirecto se podría deducir que el impacto total de los JJ.OO. en el período 1987-1992 fue del orden de los 3 billones de pesetas de 1992 (aprox. 25.000 M€) o, como señala el Gabinete Técnico de Programación del Ayuntamiento de Barcelona, un 0,9% del PIB de la economía española.

1.2 El impacto sobre la ocupación

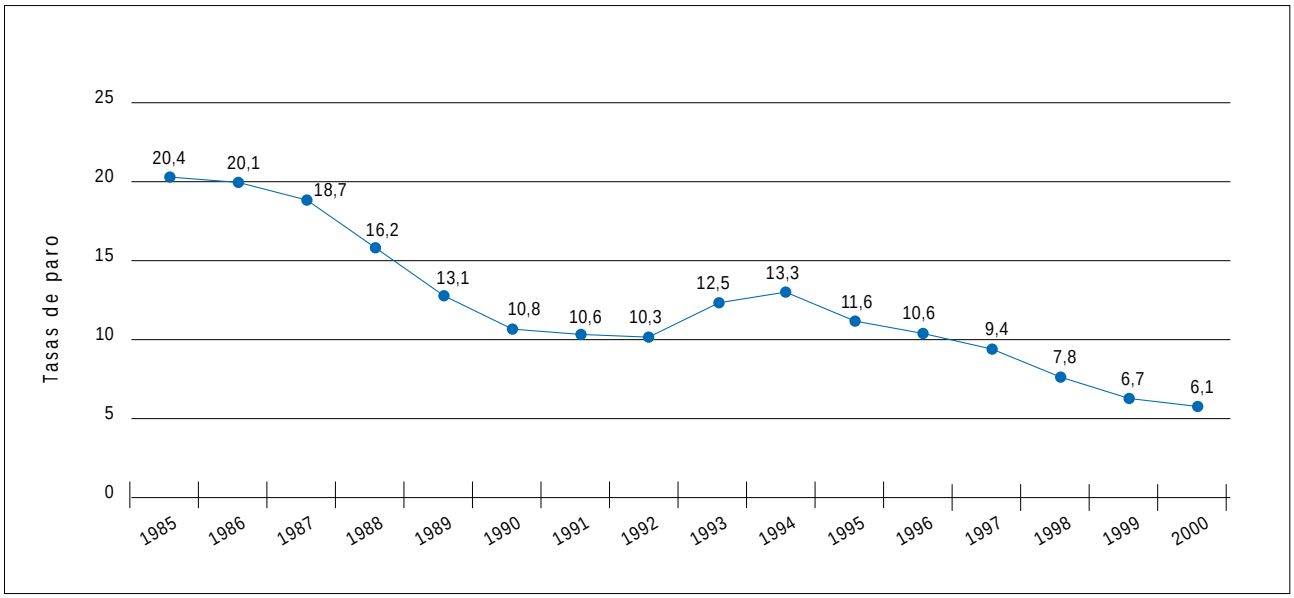
Otro de los impactos macroeconómicos de los JJ.OO. fue la creación de puestos de trabajo. A partir de 1987 la tasa de paro, que se había mantenido a niveles muy elevados tanto en Cataluña como en España, empieza a disminuir, pasando de un nivel superior al 20%, al 10,3% en 1992 y volviendo a subir en 1993. Sin embargo, es difícil precisar qué porcentaje de los nuevos puestos de trabajo son una consecuencia directa de los JJ.OO. y no meramente un producto de la etapa de expansión económica.

Diferentes autores han intentado cuantificar el número de puestos de trabajo generados como consecuencia de los JJ.OO.[6]. Las estimaciones difieren oscilando entre 25.000 y 60.000 puestos de trabajo de media anual en el período 1987-1992. En cualquier caso son cifras significativas a la escala de la economía catalana.

5. Ver Gabinet Tècnic de Programació de l'Ajuntament de Barcelona (1992), Raymond et al. (1994) y Brunet (1995).

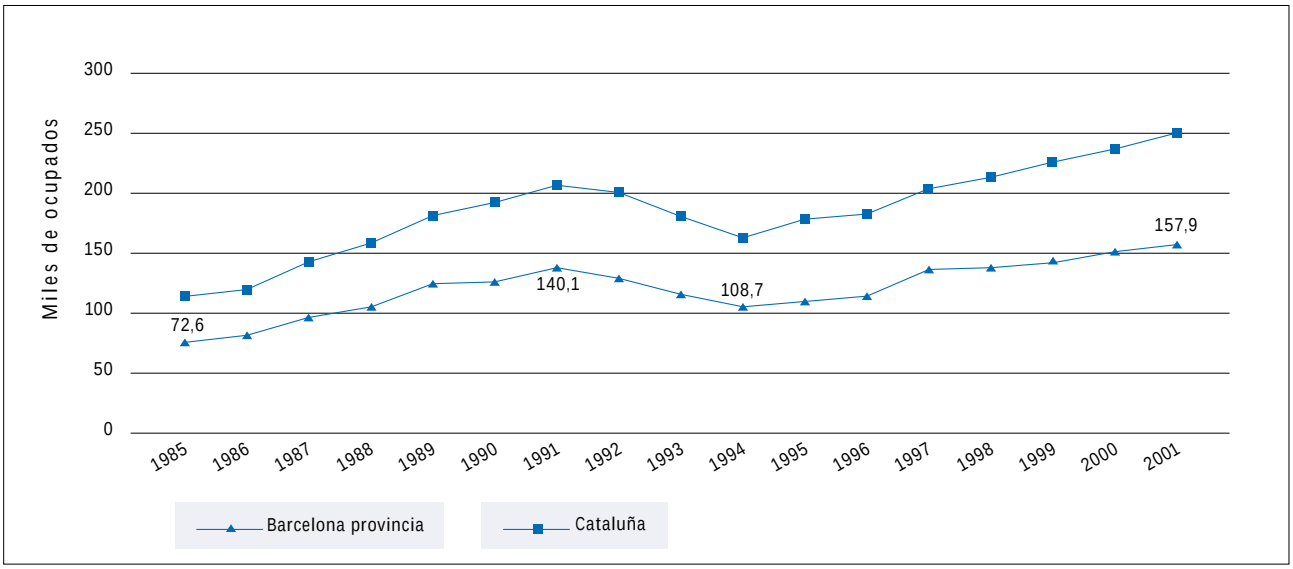
6. Ver nota anterior

Gráfico 4: Evolución del desempleo en Cataluña.



Fuente: Web de l'Institut d'Estadística de Catalunya.

Gráfico 5: Evolución de la ocupación en la construcción.



Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA).

El sistema de vías rápidas y la localización de las cuatro áreas olímpicas.

1.2.1 El caso del sector de la construcción

Tal como destaca Brunet (1995), el sector de la construcción fue el que se benefició en mayor medida del impacto de los JJ.OO.. Como podemos observar en los gráficos siguientes, durante el período 1985-1991 el número de ocupados en la provincia de Barcelona este sector crece de forma muy significativa, habiéndose doblado en 1991 el número de ocupados de 1985. A partir de 1991, esta variable cae y no es hasta 1995 que se produce una recuperación que llevará a la superación del nivel de ocupados de 1991 en el año 1998.

2. EL LEGADO DE LOS JJ.OO.: TRANSFORMACIONES URBANISTICAS Y CONSECUENCIAS ECONOMICAS

2.1 Cambios en el tejido urbano

2.1.1 Las nuevas infraestructuras y la transformación urbana

Hasta la celebración de los JJ.OO. en Barcelona las inversiones realizadas en las ciudades olímpicas se caracterizaban por tratar la Olimpiada como expansión o como aprovechamiento del tejido urbano consolidado. O bien se construían barrios nuevos (Roma, Munich) o bien se reutilizaban las infraestructuras existentes (Los Angeles). En cambio, en el caso de Barcelona se produce una inflexión y se plantea un esquema conceptual nuevo. Las infraestructuras olímpicas sirvieron para la transformación y el cambio de escala de la ciudad.

En muchas ocasiones se ha explicado la transformación de la ciudad a través del impacto que produjo la construcción de las rondas (Ronda de Dalt y Ronda del Litoral) como nuevo anillo ("Ring Road") para la circulación rodada rápida. En efecto, las cuatro áreas olímpicas (Valle Hebrón, Diagonal, Montjuic y Villa Olímpica del Poble Nou) estan enlazadas por las Rondas; el nuevo acceso al aeropuerto (que remodela y amplía el edificio de la terminal para los Juegos) se realiza a través de la llamada Pota Sud, prolongación de las Rondas hacia el Sur, etc.

El sistema de vías rápidas y la localización de las cuatro áreas olímpicas

Por lo que respecta a las características de las Rondas propiamente dichas, cabe señalar que se trata de una nueva infraestructura viaria para la circulación rodada, consistente en un anillo viario de circulación segregada. A lo largo de todo su trazado disponen de un mínimo de dos carriles de circulación por cada sentido de marcha. Al tratarse de una vía de un importante calibre, se procuró minimizar su impacto visual y acústico, en relación con los barrios colindantes. Se estudiaron también de manera específica cada uno de los 30 enlaces con la vialidad local atendiendo a las especificidades de cada caso.

Si se observa Tabla 1 sobre las inversiones promovidas y empezadas entre 1986 y 1993, las cifras de inversión refuerzan las afirmaciones anteriores. Sería destacable señalar que la inversión en la construcción de las Rondas, es incluso superior a la inversión realizada en la construcción de las propias áreas olímpicas.

Tabla 1: Inversiones promovidas y empezadas entre 1986 y 1993.

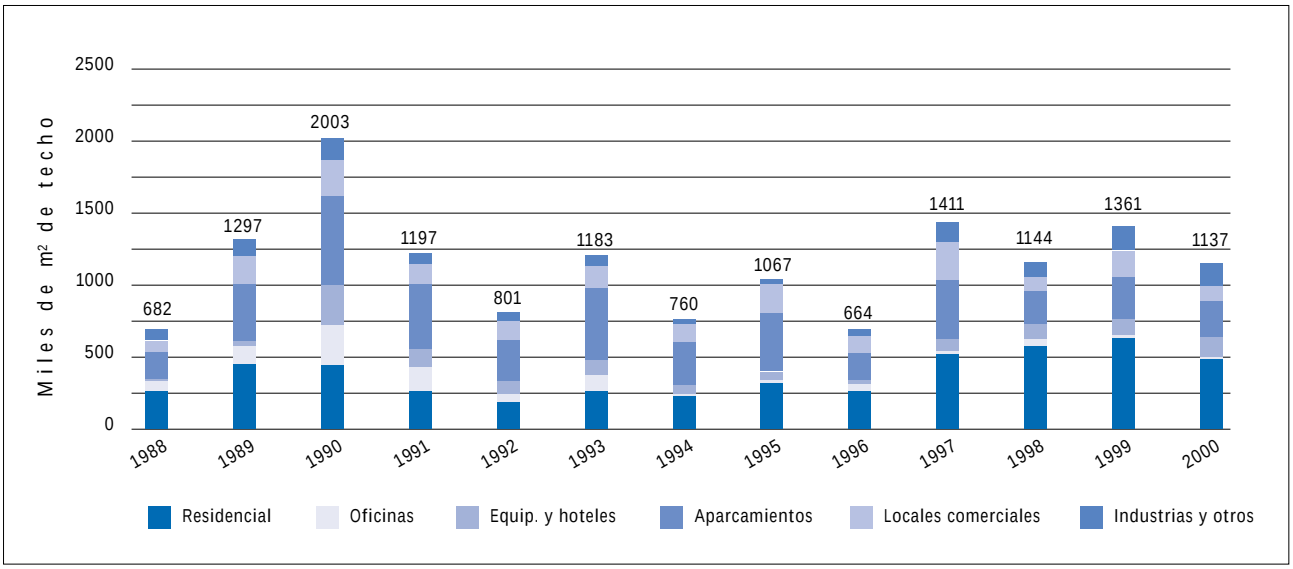
	MPTA CORRIENTES	%
Obras de vialidad y transporte	343.804	35,9 %
Obras en el Área Olímpica del Poble Nou	212.682	22,2 %
Obras en otras áreas olímpicas de Barcelona	117.974	12,3 %
Otras obras en Barcelona	182.450	19,1 %
Obras en las ciudades subsedes de pruebas olímpicas	69.916	7,3 %
Otras obras de infraestructura deportiva	29.804	3,1 %
TOTAL	956.630	100,0 %

Fuente: F. Brunet (1995).

En resumen, la transformación urbana vinculada a los JJ.OO. ha supuesto los siguientes cambios fundamentales para Barcelona:

- Un salto de escala en la estructura viaria del continuo urbano debido a la construcción de las Rondas ("Ring Road").
  Con anterioridad a la construcción del ring road, la movilidad urbana se basaba fundamentalmente en el uso de la trama del Ensanche Cerdà (proyectada a mediados del XIX). En la actualidad la consolidación del nuevo anillo ha cohesionado el funcionamiento metropolitano de la ciudad y de los municipios vecinos y ha permitido iniciar operaciones de reducción del tráfico en las calles principales del Ensanche. (Por ejemplo: la transformación de la calle Aragón con la consiguiente reducción de la superficie de calzada y la ampliación de las superficies destinadas a usos para los peatones)
- La recuperación del frente litoral para su uso ciudadano.
  Con la construcción de la Vila Olímpica se inicia el rescate del frente marítimo de la ciudad, desde el puerto hasta el río Besòs para su uso ciudadano. Hasta entonces este frente de 5 Km. venía ocupado por instalaciones industriales en desuso y la llegada al mar de la ciudad quedaba frenada por la barrera que suponía la línea de ferrocarril de la costa.
- Una apuesta generalizada de todos los agentes urbanos por la calidad urbana.
  El proyecto olímpico, recogiendo la experiencia de los primeros años de gobierno democrático municipal, planteó sus proyectos tanto en infraestructuras como en edificios, con un alto nivel de exigencia. Ello se tradujo en la elevada calidad en el nivel del diseño arquitectónico de las propuestas que se ha traducido en un reconocimiento internacional generalizado. El resultado ha animado al resto de agentes que operan en la ciudad, tanto públicos como privados, a sumarse a estos niveles de calidad.
- La consolidación de Barcelona en la red internacional de ciudades, incidiendo especialmente en los sectores de turismo y negocios.

Gráfico 6: Techo previsto en las licencias de obras aprobadas en Barcelona.



Fuente: Barcelona Economía y elaboración propia.

Resultado de los cambios anteriores y del éxito de los actos de celebración de los JJ.OO.. El aumento de visitantes a la ciudad, es debido en parte, a la voluntad de conocer sobre el terreno los cambios realizados.

2.1.2 La expansión del mercado inmobiliario

Tal como indicaban los datos sobre ocupación en el sector de la construcción, durante el período preolímpico Barcelona vive un boom constructivo. Este auge en la actividad constructiva se concentra no sólo en las infraestructuras deportivas y de transporte, sino que afecta también al mercado inmobiliario.

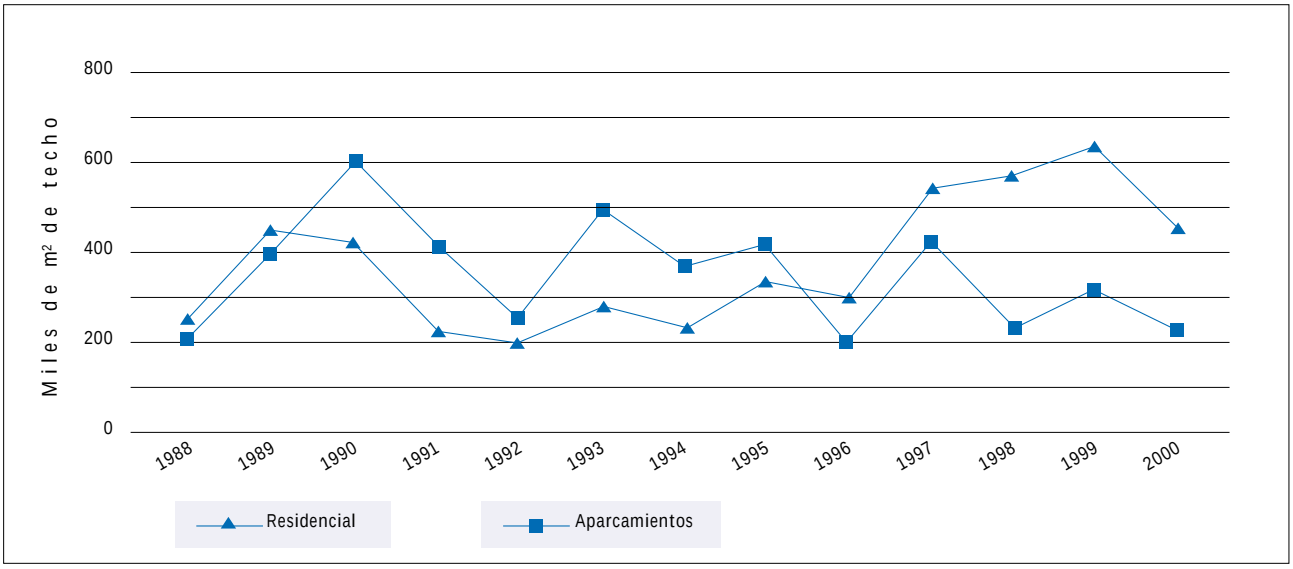
Uno de los indicadores de la actividad constructiva son los m² de techo previsto en las licencias de obras aprobadas en Barcelona. El Gráfico 6 nos muestran como evoluciona esta variable para diferentes sectores inmobiliarios en el período 1988-2000.

Como se puede observar, durante los años que preceden la celebración de los JJ.OO. el techo previsto en las licencias de obras aprobadas en Barcelona experimenta un crecimiento muy notable. Los dos sectores más importantes en términos de m² de techo aprobados son el residencial y los aparcamientos: de los 5.975 m² aprobados entre 1988 y 1992 (ambos incluidos) un 33% son aparcamientos y un 28% viviendas.

Por lo que respecta al sector residencial, entre 1988 y 1992 las licencias aprobadas prevén la construcción de 1.653 m² de techo, que ampliarían el stock de 58 millones de techo (repartidos en unas 657.000 viviendas) del que constaba Barcelona en 1986. Esta ampliación de la oferta residencial, que se produce principalmente en el bienio 1989-90, pone freno a la acusada escalada de precios que se venía produciendo desde 1986.

Aunque, en valores absolutos el sector residencial y de aparcamientos son los que más ven aumentada su ofer-

Gráfico 7: Techo previsto en las licencias de obras aprobadas en Barcelona: viviendas y aparcamientos.



Fuente: Barcelona Economía y elaboración propia.

ta en el período preolímpico, son las oficinas y los equipamientos hoteleros los que experimentan un crecimiento más notable de los m² de techo aprobados en las licencias de obras. De este modo, en 1990, estos sectores registran unas tasas de crecimiento respecto del año anterior del 237% y el 408% respectivamente. Los locales comerciales también registran una tasa de crecimiento elevada en el año 1989 (195%).

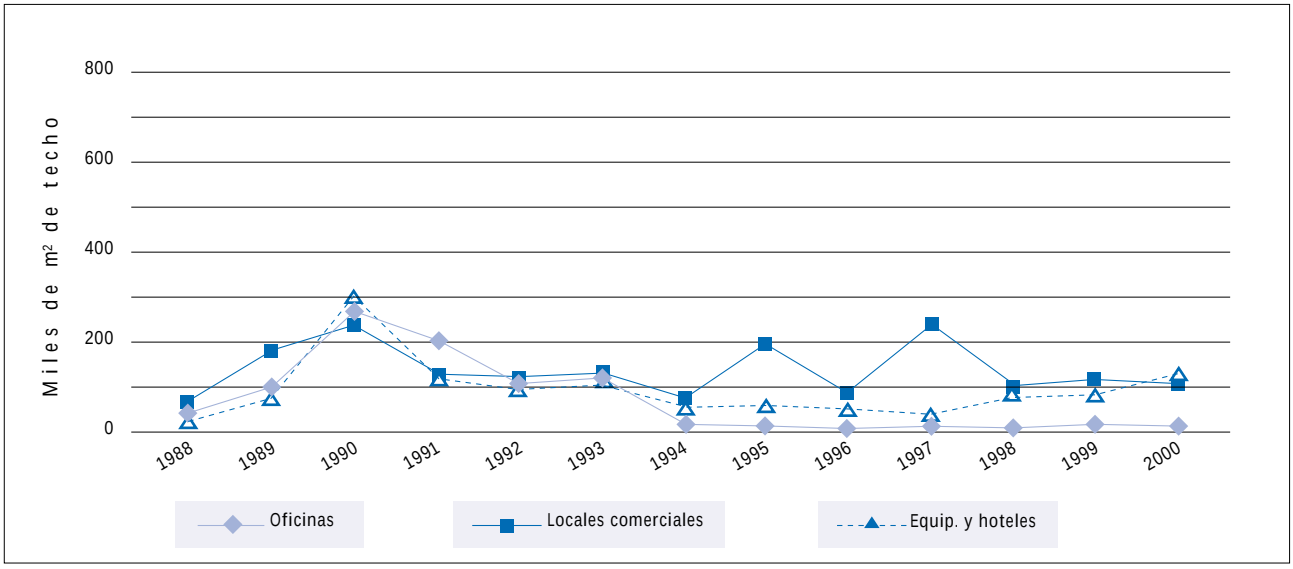
En referencia a las oficinas, en el período 1988-1992 se aprueba la construcción de casi 700.000 m² de techo. Como resultado, en el 1992 se había producido un aumento del 24% sobre el stock de oficinas existente en 1987. La actividad constructiva en este sector se concentró en los años 1989-90, cuando se aprobó casi medio millón de nuevo techo para la ciudad. Esta ampliación del stock de oficinas permitió la diversificación y descentralización, ya que el desarrollo de las áreas de nueva centralidad conllevó un reequilibrio del techo destinado a oficinas. Así, mientras que en el que en el 1987 el Eixample concentraba el 46% del stock de techo de oficinas de la ciudad, con la oferta creada en el período preolímpico se reduce al 41,2%.

El otro sector con un crecimiento más significativo es el sector hotelero, que concentra alrededor del 13% de la inversión total de los JJ.OO. Como se ve reflejado en el Gráfico 8 y el Gráfico 9, la oferta hotelera aumenta de forma muy notable en el período preolímpico. Entre 1990 y 1992 se abren 30 nuevos hoteles, 13 de los cuales son de 4 estrellas y 11 de 3 estrellas. Esto supone 3.087 nuevas habitaciones y 6.486 nuevas plazas hoteleras, que significarían un aumento del 30% en el número de habitaciones y del 35% en el número de plazas hoteleras.

2.2 Posicionamiento de Barcelona en el mapa

Uno de los principales aspectos positivos de los JJ.OO. es haber contribuido a mejorar la imagen exterior de

Gráfico 8: Techo previsto en las licencias de obras aprobadas en Barcelona: actividades terciarias.



Fuente: Barcelona Economía y elaboración propia.

Barcelona, reforzando su capacidad de atracción tanto de capital como de visitantes. Se produce así en los años posteriores a los JJ.OO. un aumento del turismo y una potenciación del rol de Barcelona como centro de negocios internacional.

2.2.1 El crecimiento del turismo

El turismo es uno de los sectores que se beneficia más claramente del impulso generado por los JJ.OO.. Existirían dos factores que incidieron de forma positiva en la evolución de esta variable. Por un lado, la ampliación de la oferta hotelera, que ya se ha comentado en el apartado 2.1.2, y por otro lado, la promoción que realizaron los JJ.OO. de la ciudad de Barcelona y su entorno.

Así, aunque en los años inmediatamente posteriores a los JJ.OO., el aumento de la oferta supone una disminución del porcentaje de ocupación de las plazas hoteleras, ya en el año 1996, la ocupación había aumentado debido al importante crecimiento del turismo. Durante la última década, se produce un aumento del 80% en el número de visitantes y el número de pernoctaciones se dobla (ya que también aumenta la estancia media en Barcelona). El incremento más considerable se produce a mediados de los 90.

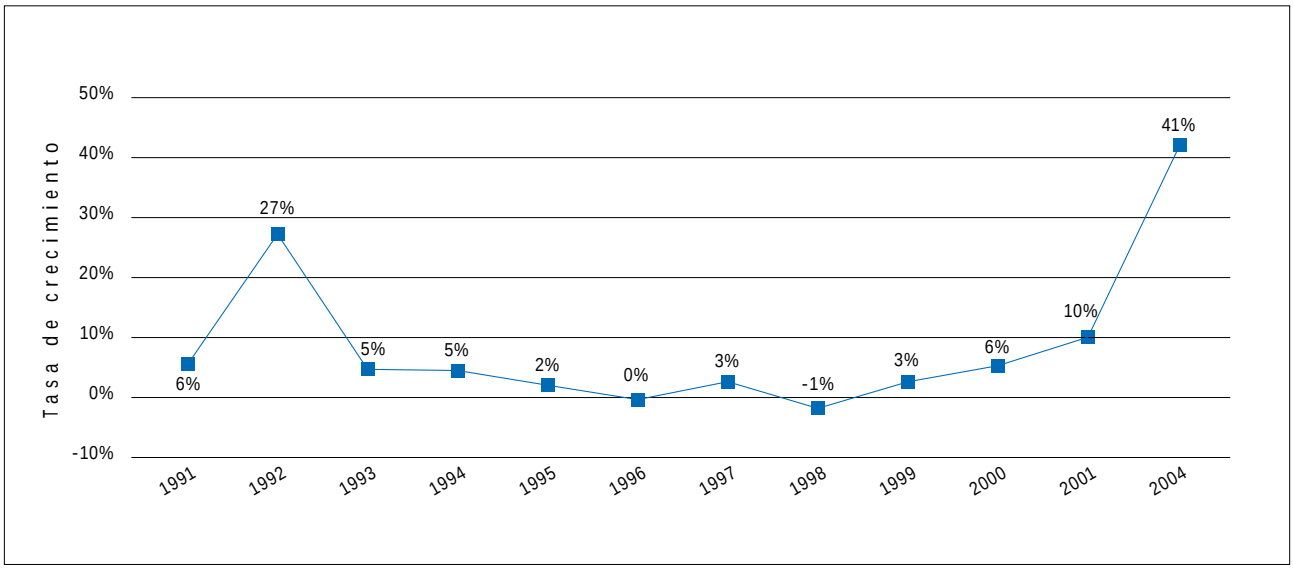
Durante este período el turismo vacacional gana peso respecto los viajes por motivo de negocios, pero los dos

Tabla 2: Principales operaciones de ampliación de oferta de oficinas del período preolímpico.

	M² TECHO
Port Vell	113.000
Vila Olímpica	98.000
Plaça de les Glòries	32.000
Diagonal-Sarrià	116.000
Calle Tarragona	48.000

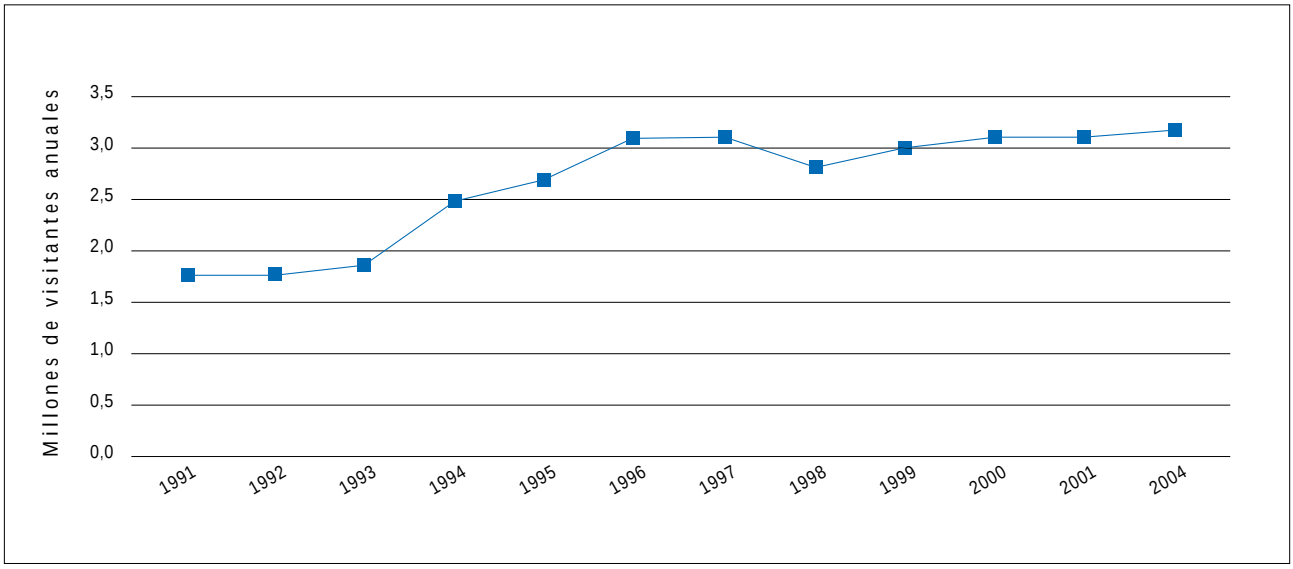
Fuente: Servei d'Estudis Territorials de la MMAMB (1995).

Gráfico 9: Crecimiento de la oferta de plazas hoteleras en Barcelona.



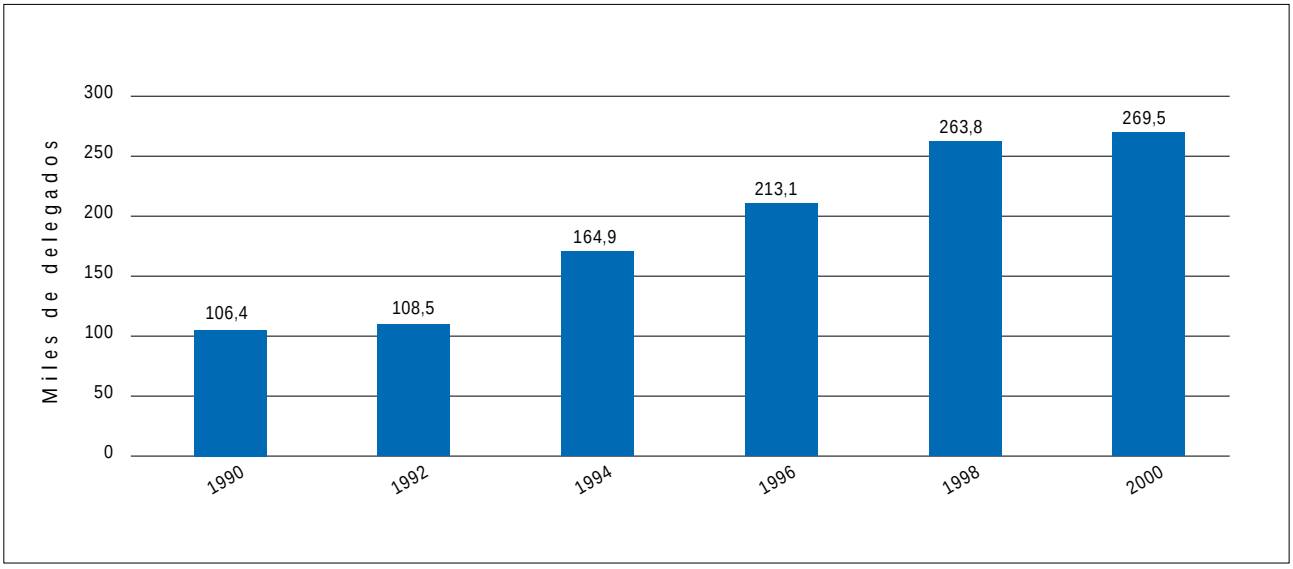
Fuente: webs de Barcelona Turisme y del Ayuntamiento de Barcelona.

Gráfico 10: Evolución del turismo en Barcelona. Visitantes.



Fuente: webs de Barcelona Turisme y del Ayuntamiento de Barcelona.

Gráfico 11: Evolución del número de delegados asistentes a reuniones y congresos en Barcelona.



Fuente: webs de Barcelona Turisme y del Ayuntamiento de Barcelona.

aumentan en valores absolutos. De hecho Barcelona se ha convertido en una de las ciudades preferidas para la celebración de congresos, convenciones y reuniones de negocios, aumentando de forma constante el número de delegados asistente a este tipo de eventos, tal como muestra el Gráfico 11.

2.2.2 Mejora de la imagen de la ciudad como centro de negocios

Durante la década de los 90s, Barcelona escala varios puestos en el ranking de mejores ciudades para hacer negocios de Healey & Baker[7], llegando a ocupar en el año 2001, el sexto lugar en el ranking de mejores ciudades para hacer negocios de Healey & Baker del 2001 (en 1990 ocupaba el puesto número 11). En este ranking, realizado en base a unas encuestas dirigidas a empresas, Barcelona es la primera ciudad europea según calidad de vida, la segunda en relación calidad/precio de las oficinas, tercera ciudad europea con mejor autopromoción, la quinta ciudad preferida para emplazar un negocio en el 2006. El estudio de Healey & Baker también revela que el 28% de las empresas encuestadas ya están presentes en Barcelona y que el grado de conocimiento de los empresarios sobre Barcelona ha pasado del 64% al 66%.

RENOVACIÓN URBANA Y DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL FÓRUM 2004

1. LAS TRANSFORMACIONES URBANISTICAS ASOCIADAS AL FORUM UNIVERSAL DE LAS CULTURAS 2004

El corto período de tiempo que ha transcurrido desde 1992 hasta la actualidad, podría llevar a pensar que no ha habido margen suficiente para producir innovaciones urbanísticas en Barcelona. Se enumeran a continuación una serie de transformaciones puestas en marcha en la ciudad y que pueden dar una imagen de los cambios urbanos de Barcelona en la década de los 90. Los operaciones que se mencionan deben ser tomadas a título de ejemplo y no suponen una visión global.

Por lo que respecta a la vialidad vale la pena mencionar la largamente deseada apertura de la Diagonal desde la Plaça de les Glòries hasta el mar. Esta operación ha posibilitado los proyectos posteriores del 22@ i el Fórum.

En cuanto a los equipamientos y servicios públicos ha sido un período especialmente significativo. Sólo hace falta mencionar la puesta en marcha del Teatro Nacional y el Auditorio en el entorno de la Plaça de les Glòries y la reconstrucción del Liceu. Cabe mencionar también la construcción del campus de la nueva universidad Pompeu Fabra entre el Parque de la Ciutadella y la Villa Olímpica.

El sector privado se ha concentrado en la ejecución de los recintos que servirán para reforzar el nuevo rol de centro metropolitano, en la red internacional de ciudades, que deberá jugar la ciudad a partir de ahora. Son significativos los nuevos conjuntos de oficinas como el World Trade Center (WTC) en el puerto, o los nuevos centros comerciales y de ocio como la Maquinista o Diagonal Mar. Nótese que en estos últimos la construcción del centro comercial actúa como motor de la operación inmobiliaria, fundamentalmente residencial y terciaria, que se produce con posteridad.

Los cuatro proyectos de mayor importancia que se están desarrollando en el Área Metropolitana de Barcelona en la actualidad son los siguientes. (i) El conocido como Plan Delta, en el delta del río Llobregat atendiendo a la desviación del cauce del río debida a la ampliación del puerto y, la ampliación del aeropuerto con la construc-

7. Ver "European Cities Monitor", publicado anualmente desde principios de los 90s.

ción de la tercera pista, una nueva terminal y una ciudad aeroportuaria. (ii) La transformación del Área de la Sagrera para poder alojar la nueva estación del Tren de Alta Velocidad. (iii) El proyecto 22@ que pretende transformar las áreas industriales obsoletas del barrio del Poble Nou para incorporarlas a los nuevos sectores productivos, y en especial a los tecnológicos. (iv) Y por último la regeneración del último tramo del río Besòs y su frente Litoral para ubicar el escenario del Fórum Universal de las Culturas del año 2004. Aunque los cuatro grandes proyectos están interrelacionados entre sí y merecerían una explicación más detallada, en este trabajo únicamente se hará una explicación de los proyectos directamente vinculados al Fórum.

Perspectiva aérea de los principales proyectos urbanos con el horizonte 2004

El Fórum Universal de las Culturas – Barcelona 2004 es un acontecimiento internacional iniciativa del Ayuntamiento de Barcelona, que cuenta con el soporte consorciado del gobierno catalán (Generalitat de Catalunya) y del gobierno español. Se concibe como un gran encuentro internacional que ha recibido el soporte de la UNESCO y gira alrededor de tres grandes temas: las condiciones para la paz, el respeto a la diversidad cultural y el desarrollo de la ciudad sostenible, como retos importantes y inmediatos de la humanidad. En la línea de lo que ya fueron los JJ.OO. para la ciudad en cuanto a su repercusión urbana, la celebración del Fórum en el Frente Litoral del Besòs se ha de entender como el impulso definitivo para la regeneración del sector noreste de la ciudad en forma de operación ejemplar.

La operación urbanística se realiza sobre una superficie de más de 200 Has. situada en el margen derecho de la desembocadura del río Besòs con una intervención sobre un frente de 3 Km. de costa. En el interior del conjunto se encuentra la llamada Área Fórum en la que se encuentran los edificios instalaciones y espacios públicos estrictamente necesarios para la celebración del Fórum. Se trata de la construcción del Edificio Fórum, la plaza y la explanada adyacente y la construcción del puerto deportivo de Sant Adrià de Besòs. La operación permite utilizar la explanada como cubierta de la depuradora de aguas residuales y construir una nueva central de producción de energía fotovoltaica. Aunque no formen parte del Área Fórum estrictamente, son necesarias para la realización del mismo, la construcción de infraestructuras viarias de acceso, la dotación de transporte público, la regeneración del tramo final del río Besòs y la mejora de los servicios urbanos que se encuentran en el lugar (planta incineradora de residuos urbanos y central térmica). En el conjunto de las 200 Has. se encuentran además otras intervenciones urbanísticas previstas que forman parte de su entorno. Se trata de situar el nuevo zoo marino en el frente litoral; construir un Centro Internacional de Convenciones interrelacionado con el edificio Fórum; desarrollar un nuevo barrio residencial; edificar dos nuevos hoteles; desarrollar una nueva área universitaria; y la regeneración del barrio de La Mina afectado por importantes desequilibrios sociales y urbanísticos.

Como conclusión de la descripción de los proyectos del Fórum, se podrían enumerar los siguientes objetivos de la operación:

I.- Transformación del litoral

Ya iniciada con las inversiones olímpicas y que ahora culmina el tramo entre el puerto y la desembocadura del río Besòs. Se regeneran 3 km. de la línea de la costa que adquiere continuidad completa al Norte de la ciudad a través del paseo marítimo, y se facilita su acceso desde el tejido urbano, salvando la barrera de la Ronda Litoral.

II.- Renovación de servicios técnicos

Había que modernizar el conjunto de servicios de producción eléctrica, de depuración de aguas residuales y de tratamiento de residuos que se encuentran en esa zona y dan servicio a una gran parte del Área Metropolitana de Barcelona. Para ello dichas instalaciones se han renovado completamente en términos de calidad técnica y minimización del impacto ambiental. Al mismo tiempo se han integrado en la propuesta urbana mediante la creación de una nueva plataforma litoral, en terrenos ganados al mar que acogen parques y baños, que envuelven las instalaciones técnicas.

III.- Creación de una nueva área central

El Área Fórum y su entorno inmediato disponen de un programa funcional complejo (edificios culturales, centro de convenciones, actividades comerciales, oficinas, hoteles, residencia, equipamientos) capaz de atraer actividad urbana desde otras partes de la ciudad y a la vez regenerar los barrios más próximos al conjunto.

Tabla 3

	M² DE TECHO
Viviendas	150.000
Hoteles	100.000
Oficinas	95.000
Equipamiento universitario	60.000
Espacio de convenciones	65.000
Techo comercial	30.000
Geriátrico	15.000
TOTAL	515.000

Fuente: Infraestructuras 2004.

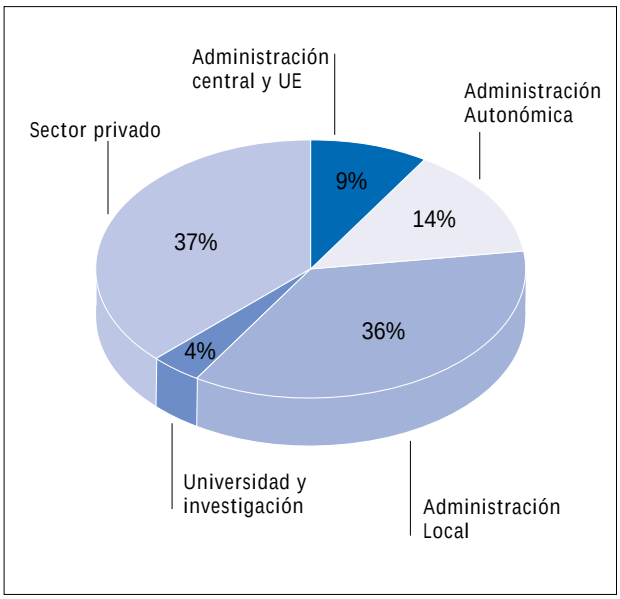
IV.- Mejora de la calidad ambiental

La renovación del área se ha emprendido utilizando criterios actuales sobre el ahorro de energía y de sostenibilidad (Central fotovoltaica, recuperación de calor a través de una red de calor y frío centralizado, etc.) Con el proyecto del Fórum se acometerá además la regeneración del último tramo del río Besòs hasta su desembocadura y se inicia el proyecto de regeneración del biotopo marino del litoral de la ciudad de Barcelona.

2. DIMENSION ECONOMICA: LA INVERSION EN INFRAESTRUCTURAS

Por el volumen de recursos económicos que concentra, el Fórum 2004 es la operación urbanística de mayor envergadura desde la celebración de los JJ.OO. La inversión prevista en las actuaciones ligadas al Fórum 2004

Gráfico 12: Distribución de la inversión en el Fórum 2004 por agentes.



Fuente: Infraestructuras 2004.

Tabla 4: Distribución de la inversión por agentes.

	M² DE SURFACE CONSTRUCTIBLE		
Administración central y fondos europeos estatales	150,85	8,7	Dotación transporte público y modernización de la depuradora
Administración autonómica	241,61	13,9	Dotación transporte público y modernización de la depuradora
Administración local y fondos europeos	634,67	36,5	Espacios públicos, calles y plazas, terrenos ganados al mar
Universidad y investigación	72,12	4,1	Equipamiento universitario
Sector privado	640,08	36,8	Hoteles, oficinas, vivienda y soterramiento de líneas de alta tensión
TOTAL	1.739,30	100%	

Fuente: Infraestructuras 2004.

se ha cuantificado en 1.739, 3 M€. La Tabla 4 y el Gráfico 12 muestran la distribución de la inversión por agentes.

Como se puede observar, el sector privado aportaría un 37% de los fondos necesarios. Esta participación, que se destinaría principalmente a la ampliación del stock inmobiliario y al soterramiento de las líneas de alta tensión, se aproximaría a la que tuvo el sector privado en la inversión asociada a los JJ.OO. (33%). Respecto a los fondos aportados por el sector público, la administración local adquiere mucho más protagonismo en la financiación de las inversiones que en el caso de los JJ.OO (un 36%, frente a un 10%), mientras que la administración central invierte un porcentaje considerablemente inferior (un 9% frente a un 34%).
A la inversión en infraestructuras se le tendrían que sumar los costes de celebración de las actividades culturales del evento (aprox. 300M€) para calcular el presupuesto total del Fórum 2004, que se estima de 2.037 M€.

Bibliografía

AA.VV. (1992): *Quaderns d'Arquitectura i Urbanisme*, nº 193.

Brunet, Ferran (1995): "Anàlisi económica dels Jocs Olímpics de Barcelona'92: recursos, finançament i impactes" a Miquel de Moragas i Miquel Botella (Ed) (1995): *Les Claus de l'Èxit-Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

Departament d'Estudis de l'Àrea d'Economia i Empreses de l'Ajuntament de Barcelona (1992), *Barcelona Economia*, nº 17, Cuarto trimestre de 1992.

Gabinet Tècnic de Programación de l'Ajuntament de Barcelona (1992): *El impacto económico de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92*, Ayuntamiento de Barcelona.

Healey & Baker (2001): *European cities monitor*, Healey & Baker

Infraestructuras 2004 (2002): "El Front del Litoral. El 2004 i més enllà", *III Jornades del Litoral de la Regió Metropolitana de Barcelona*, 9 de Enero del 2002.

Raymond, Josep Lluís; Matas, Anna; Pujolar, David (1994): "Anàlisi de l'impacte dels Jocs Olímpics de Barcelona sobre la producció i l'ocupació de Catalunya", *Nota d'Economia*, nº 50.

Roldán, Santiago (HOLSA) (1992): "Els Jocs Olímpics com a generadors d'inversió", *Revista Económica de Catalunya*, nº 19-20, Gener-Agost 1992.

Serveis d'Estudis Territorials de la MMAMB (1995): *Dinàmiques Metropolitanes a l'Àrea i la Regió de Barcelona*, MMAMB.

Verrie, Pau (1992): "Apuntes sobre el impacto económico de los Juegos Olímpicos de Barcelona", Ciudad y Territorio, nº 93, Julio/Septiembre 1992.

NOTAS SOBRE EL IMPACTO DE LA COPA DEL MUNDO DE FUTBOL 1998 EN ILE-DE-FRANCE

ESTRATEGIA

La organización de un gran acontecimiento se entiende mejor si se observa el contexto económico y político de la época de la candidatura y de la fase de preparación. El Mundial de Fútbol de 1998, en Francia en general y en Île-de-France en particular, demuestra que las decisiones estratégicas son, en determinados momentos, la clave de una convergencia de intereses entre los principales actores: el Estado, los círculos deportivos y las municipalidades de París y de Saint-Denis.

1. CONTEXTO

En noviembre de 1988, Jacques Chirac, entonces Primer Ministro y alcalde de París, anunció la candidatura de Francia al Mundial de Fútbol de 1998. Esta iniciativa se puso en marcha dos años después de que el Comité Olímpico Internacional decidiera en octubre de 1986 no seleccionar la candidatura de París para los Juegos Olímpicos de 1992 y optar por la de Barcelona.

En julio de 1992, la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) seleccionó a Francia para que organizara el último Mundial de Fútbol del milenio, en detrimento de la candidatura de Marruecos.

El Estado francés confió la organización del acontecimiento "Francia'98" al *Comité Français d'Organisation* (CFO), creado a iniciativa de la *Fédération Française de Football* (FFF) en noviembre de 1992.

Durante esos diez años, de 1988 a 1998, el contexto económico experimentó grandes cambios. La idea surgió en un período de optimismo económico (1987-91), pero pronto toparía con las limitaciones financieras que caracterizaron el período de estancamiento económico de 1991-97. En 1998, el Mundial coincidió con el principio de una etapa de reactivación del crecimiento.

Asimismo, el contexto político fue muy cambiante: alternancia de diversos gobiernos de derechas y de izquierdas, de dos presidentes de la República y de dos alcaldes de París. A pesar de que desde el principio se perfiló un consenso político en torno a la organización del acontecimiento, estos cambios supusieron reorientaciones en el transcurso del proyecto que ralentizaron su ejecución.

Principales actores de la organización de Francia'98

Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA)
Su misión es mantener, desarrollar y difundir el fútbol en el mundo. Esta organización vela por el cumplimiento de las 17 "reglas del juego", pliego de condiciones del Mundial. La FIFA cuenta con importantes colaboradores:

– ISL *(International Sports and Leisure),* sociedad anónima que actúa como agencia de marketing de la FIFA; explota comercialmente los derechos de imagen.
– Doce multinacionales patrocinadoras de la FIFA (Adidas, Budweiser, Canon, Coca-Cola, Fuji, Gillette, JVC, McDonald's, Mastercard, Opel, Philips y Snickers), que pagan una suma de 100 a 250 millones de francos para patrocinar la competición. Estas empresas se incluyen en el "paquete" de la FIFA y tienen acuerdos exclusivos en sus sectores de actividad. Ésta es una de las razones de la ausencia de empresas francesas.

Fédération Française de Football (FFF)
La Federación Francesa de Fútbol fue la encargada de organizar el Mundial 1998. La FFF es la primera federación deportiva de Francia (con 2 millones de federados), actúa por delegación de servicio público y su misión consiste en "organizar, desarrollar y controlar la práctica del fútbol" en el territorio nacional. Su estructura se adapta a la organización de campeonatos regulares, pero no a la de un acontecimiento excepcional.

Comité Français d'Organisation (CFO)
El CFO, creado en 1992, se encargó de la organización del Mundial. Esta asociación con ánimo de

lucro es una estructura provisional que dispone de un presupuesto cercano a los 2.000 millones de francos. La mayor parte de su consejo de administración lo constituyen representantes de la FFF.

El Estado y la Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde (DICOM)
El Estado francés intervino en diversos aspectos de la organización del Mundial: renovación de los estadios, construcción del Stade de France, realización de infraestructuras, desplazamiento de los espectadores, inmigración, seguridad pública, sanidad, control de la inflación, normativas, etc. La contribución financiera del Estado francés fue la más importante de todos los actores que intervinieron. Estuvieron implicados diferentes ministerios: Economía y Hacienda, Transporte, Infraestructuras y Turismo, Juventud y Deporte, Interior, Defensa y Sanidad. Para coordinar su acción, el Estado creó la *Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde,* bajo la autoridad del Primer Ministro.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivos del Estado

2.1.1 Objetivos iniciales

Con la presentación de su candidatura a la organización del Mundial de Fútbol de 1998, Francia perseguía dos objetivos principales:
– Contribuir a la proyección del país en el mundo mediante la organización de un acontecimiento deportivo popular.
– Un gran estadio de interés nacional, que la capital necesitaba para poder organizar grandes eventos internacionales.

2.1.2 Objetivos de organización

Tras la decisión de la FIFA, se repartieron los papeles: el Estado, en colaboración con las administraciones locales, se concentraría en la preparación material del Mundial, mientras que el CFO dedicaría sus energías a lograr el éxito de la organización del acontecimiento.

Los objetivos prioritarios del Estado eran:
– Conseguir que todo estuviera listo en los plazos previstos, especialmente los estadios y las infraestructuras de acceso a los mismos.
– Facilitar el éxito del acontecimiento, especialmente en el plano de la logística y la seguridad de los 64 partidos del torneo.

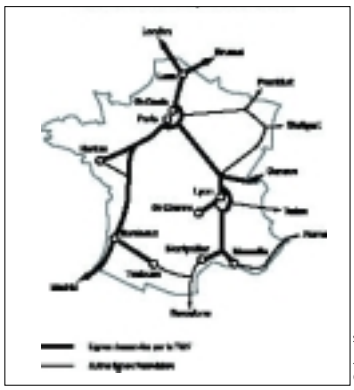
A medida que avanzaba el proyecto, y sobre todo a partir de 1997, el Estado se dio cuenta de los retos económicos, sociales y mediáticos, así como de la necesidad de una mejor preparación para sacar el máximo partido del acontecimiento. Entonces se destacaron los objetivos siguientes:
– Recibir adecuadamente a los visitantes y aprovechar las repercusiones turísticas del acontecimiento.
– Hacer que los franceses vivieran el acontecimiento como un "momento de fiesta, de solidaridad y de ciudadanía"[1].

2.2 Objetivos del Comité Français d'Organisation

Los objetivos del *Comité Français d'Organisation* (CFO) y de la *Fédération Française de Football* (FFF), complementarios a los del Estado, eran los siguientes:
– Mostrar que Francia es una gran nación futbolística.
– Demostrar que es digna de albergar un gran acontecimiento.
– Garantizar el éxito financiero mediante un equilibrio presupuestario.

1. Ver la nota "Turismo, atención a los visitantes y fiesta".

Las diez ciudades francesas sedes del Mundial 1998.



© Iaurif

– Ampliar el interés por el fútbol en Francia.
– Fomentar la práctica del deporte entre los jóvenes.

2.3 Objetivos de las administraciones locales de Île-de-France

Entre las diez ciudades sede de los 64 partidos de Francia'98, hay dos municipios que se encuentran en Île-de-France, en la conurbación de París:
– La ciudad de París albergó seis partidos en el renovado Parc des Princes, la ceremonia de inauguración (Champs Elysées) y el centro internacional de prensa (Porte de Versailles).
– La ciudad de Saint-Denis albergó nueve partidos (entre ellos, el encuentro inaugural y la final) en el Stade de France, así como las celebraciones y actividades culturales que rodearon el evento.

Diez ciudades francesas para un Mundial de Fútbol

El 14 de octubre de 1994, el CFO seleccionó las candidaturas de diez ciudades francesas para albergar los partidos del Mundial: Burdeos (estadio Lescure, 35.200 localidades), Lens (Felix-Bollaert 41.300), Lyon (Gerland, 44.000), Marsella (Municipal, 60.000), Montpellier (La Mosson, 35.500), Nantes (La Beaujoire, 39.500), París (Parc des Princes, 49.000), Saint-Denis (Stade de France, 80.000), Saint-Étienne (Geoffroy-Guichard, 36.000) y Toulouse (Stadium Municipal, 37.000).

Todas estas ciudades tienen en común el hecho de estar comunicadas con París por la red de trenes de alta velocidad (TGV), lo que permitía garantizar un transporte rápido a los espectadores y la prensa.

El Mundial afectó también, aunque de manera menos directa, a otras administraciones locales de Île-de-France, en concreto a los municipios vecinos del Stade de France, el departamento de Seine-Saint-Denis y la región de Île-de-France en su conjunto. Sin embargo, la mayor parte de las inversiones en infraestructuras se realizaron en el territorio de la ciudad de Saint-Denis.

2.3.1 El Ayuntamiento de Saint-Denis

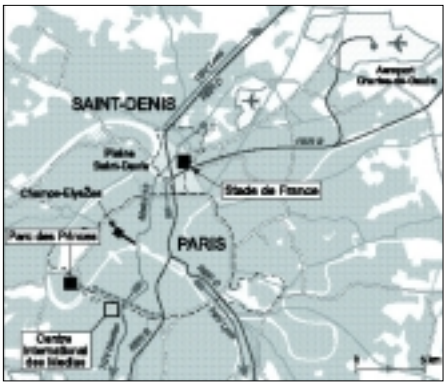
Al aceptar la propuesta del Estado de albergar el Stade de France[2], el Ayuntamiento de Saint-Denis concibió el equipamiento como un motor de reactivación urbana y económica de un barrio industrial degradado, pero que disponía de un potencial reconocido por los responsables regionales: la Plaine Saint-Denis. La municipalidad quiso:
– Aprovechar esta ocasión para realizar las infraestructuras y las obras de mejora que necesitaba el barrio.
– Concebir el Stade de France como un elemento de enlace y un polo de animación, más que como una división entre dos barrios.
– Proceder de modo que todos los habitantes del municipio sintieran como suyo el proyecto del estadio.

A partir de 1996-97, las autoridades locales fueron cada vez más conscientes de lo que el acontecimiento significaba para la ciudad. A la estrategia urbana y económica inicial se sumaron otros objetivos:
– Hacer del acontecimiento una fiesta tanto para todos los habitantes del municipio como para los visitantes.
– Poner el acontecimiento al servicio del desarrollo local y aprovechar la ocasión para dar a conocer la ciudad y reforzar su identidad.

2.3.2 Las demás administraciones implicadas

El principal objetivo de la ciudad de París era consolidar su rango de metrópoli internacional, al tiempo que

2. Ver la nota “Ordenación y desarrollo urbano”.



© Iaurif

Lugares de celebración del Mundial 1998 en Île-de-France (París y Saint-Denis)

modernizaba su imagen. A menudo París se percibe como una ciudad hermosa, pero más bien tradicional, cultural e incluso elitista. El Mundial ofrecía la oportunidad de proyectar una imagen de ciudad joven, popular y festiva.

Para la ciudad de París, el Mundial significó también la realización de un estadio polivalente, financiado por el Estado y el sector privado, que respondía a necesidades imperiosas en el ámbito cultural y deportivo.

A partir de 1997, el departamento de Seine-Saint-Denis se dio cuenta del interés que podía presentar el Mundial para la valorización económica de su territorio, uno de los más desfavorecidos de la conurbación de París desde el punto de vista social.

Más allá de la imagen, el principal objetivo de la región de Île-de-France fue contribuir al desarrollo urbano y económico del territorio regional. Así, el Mundial sirvió para reforzar la legitimidad de concentrar las inversiones en un sector considerado "estratégico".

3. RIESGOS

Muy pronto y gracias a la referencia de otros acontecimientos comparables de la época (Sevilla 1992, Atlanta 1996, Eurocopa 1996), los poderes públicos identificaron una serie de riesgos vinculados a la organización de este tipo de acontecimiento:

– Riesgo para las finanzas públicas (déficit).
– Riesgo en el ámbito de la seguridad *(hooliganismo,* amenazas terroristas, etc.).
– Riesgo de fallos en la organización (problemas en el transporte o en el sistema de taquillas, atención deficiente a los visitantes o la prensa, etc.).
– Riesgos relacionados con la posibilidad de no finalizar las instalaciones antes del acontecimiento.
– Riesgos mediáticos derivados de una mala gestión de los aspectos anteriores.

Cada uno de estos riesgos se evaluó de antemano y se buscaron las respuestas que mejor se adaptaran al contexto cultural y político francés.

Dado que el fútbol es un deporte popular en Francia y habida cuenta del relativo beneplácito de la opinión pública respecto a la celebración de Francia'98, parece ser que los poderes públicos no percibieron en ningún momento la ausencia de apoyo por parte de la población, o incluso su oposición masiva, como un riesgo importante.

Cronología del Mundial y del Stade de France

Desde la década de 1920: idea de construir un estadio de 100.000 localidades aproximadamente en la región parisina

Noviembre de 1984: candidatura de París a los JJ.OO. de 1992; proyecto de construcción de un gran estadio en el bosque de Vincennes (Jacques Chirac, alcalde de París)

1988: candidatura de Francia al Mundial de Fútbol de 1998 (Jacques Chirac, Primer Ministro)

Enero de 1989: creación del comité de candidatura en el seno de la *Fédération Française de Football*

Febrero de 1991: primera elección de Sénart (ciudad de nueva creación situada a 40 km al sur de París) como emplazamiento del "Grand Stade" (Michel Rocard, Primer Ministro)

Agosto de 1990: constitución del consorcio Bouygues-Dumez-SGE

Septiembre de 1991: presentación del dossier de candidatura ante la FIFA

Julio de 1992: la FIFA selecciona la candidatura de Francia, en detrimento de la de Marruecos

Octubre de 1993: el nuevo gobierno prefiere Saint-Denis como emplazamiento del estadio (Édouard Balladur, Primer Ministro)

Diciembre de 1993: consulta internacional para la construcción y la explotación del futuro estadio

Octubre de 1994: designación del consorcio Bouygues-Dumez-SGE

Diciembre de 1994: presentación de la licencia de obras; creación de la sociedad concesionaria

Abril de 1995: firma del contrato de concesión por parte del Estado; obtención de la licencia de obras

Noviembre de 1997: finalización de las obras del estadio

Enero de 1998: inauguración y puesta en funcionamiento del estadio (partido amistoso Francia-España)

9 de junio - 12 de julio de 1998: partidos del Mundial de Fútbol

2025: vencimiento del contrato de concesión de explotación entre el Estado y el consorcio

Momentos clave del acontecimiento

Martes 9 de junio de 1998: ceremonia de inauguración: "desfile de los gigantes" por las calles de París

Miércoles 10 de junio: partido inaugural en Saint-Denis

10 - 26 de junio: partidos de la primera fase (en las diez ciudades)

20 de julio: *Carnavalcade* en Saint-Denis

27 - 30 de junio: octavos de final (en ocho ciudades, entre las que se encuentran París y Saint-Denis)

3 y 4 de julio: cuartos de final (en cuatro ciudades, entre las que se encuentra Saint-Denis)

7 y 8 de julio: semifinales en Marsella y Saint-Denis

11 de julio: partido por el tercer puesto en París

12 de julio: final en Saint-Denis (Francia-Brasil) y fiesta popular en los Champs Elysées de París

Bibliografía

Bilan de la Coupe du Monde de football à Saint-Denis. Ayuntamiento de Saint-Denis, octubre de 1998.

Bernard, Pierre; Roesch, Michel. *Organisation et impact de la Coupe du Monde de Football France 98*, memoria de tercer curso, Escuela de Minas, julio de 1993.

De Gravelaine, Frédérique. *Le Stade de France. Au cœur de la ville, pour le sport et le spectacle. L'histoire d'une grande aventure humaine et architecturale,* Éditions du Moniteur, 1997.

"La Plaine Saint-Denis: l'émergence d'une ville plurielle". *Le Moniteur Architecture,* diciembre de 1999.

"Un groupement d'intérêt public pour l'emploi? Les enseignements du grand stade et de la Plaine Saint-Denis", en *Horizons Ile-de-France,* octubre de 1998, n° 38.

Stade de France. Plan de gestion de trafic des voies rapides, DREIF, Service interdépartemental d'exploitation routière, DDE 93, enero de 1998.

La Coupe du Monde de Football 98 et le trafic en Ile-de-France, une double victoire, DREIF, Service interdépartemental d'exploitation routière, septiembre de 1998.

Parant, Hugues. "La Coupe du Monde de Football, un enjeu pour le tourisme français", en *Les Cahiers Espaces*, n° 52.

"Les transports du Mondial", en *La vie du Rail,* 3 de junio de 1998.

Rapport public 2000, Tribunal de Cuentas, enero de 2001.

Bilan Année 2000. Synthèse immobilière, Plaine Commune, enero de 2001.

Personas contactadas en Francia

Bernard Dubrou, responsable inmobiliario de empresa, Plaine Commune

Théodoulitsa Kouloumbri, directora de la oficina de turismo de Saint-Denis

Gilbert Larrieu, asesor especial del Mundial, Ministerio de Juventud y Deporte

Roger Lavoué, ex jefe del proyecto Stade de France, DDE 93

Jean-Pierre Merlot, encargado de estudio, SEM Plaine Développement

Daniel Orantin, director del Comité departamental de turismo de Seine-Saint-Denis

Monique Prim, teniente de alcalde de Saint-Denis, responsable de urbanismo

Denise Ragu, encargada de estudio, IAURIF

Noël de Saint-Pulgent, ex delegado interministerial del Mundial de Fútbol de 1998, director de la SANEM Stade de France

Phillippe Thuillier, responsable de la gestión del tráfico de las vías rápidas, DDE 93

Danièle Vigier, ex directora del servicio de urbanismo del Ayuntamiento de Saint-Denis

ORDENACI´ON Y DESARROLLO URBANO

La construcción del Stade de France ha transformado la imagen de la Plaine Saint-Denis y las condiciones de vida de sus habitantes: esta vieja zona industrial desvalorizada, limítrofe con el norte de París, experimenta hoy en día un desarrollo económico rápido estimulado por la mejora de las infraestructuras.

1. EL STADE DE FRANCE Y LAS OBRAS RELACIONADAS

1.1. Breve cronología de la decisión

En el momento de la candidatura de Francia (1988), la mayoría de las grandes ciudades francesas tenían estadios susceptibles de adaptarse a las exigencias de los partidos de un Mundial de Fútbol, pero en París la situación era diferente.

1.1.1 Un gran estadio, ¿con qué rentabilidad?, ¿para qué usuarios?

Desde los Juegos Olímpicos de París de 1924, se planteaba de manera recurrente el tema de la construcción de un gran estadio en la región parisina. Ante la falta de un equipamiento con esas cualidades y dada la inadaptación del Parc des Princes, París no cumplía los requisitos para organizar un acontecimiento mundial como unos Juegos Olímpicos o un Mundial de Fútbol (el último que se organizó en París fue en 1938). Esto se percibía como una gran desventaja frente a otras metrópolis europeas.

Durante mucho tiempo, la construcción de un estadio de unas 100.000 localidades en la región de la capital topó con problemas de rentabilidad, de utilización (¿se puede construir un estadio únicamente para unos cuantos grandes partidos de fútbol o de rugby al año?) y de emplazamiento en la conurbación de París.

Basándose en las conclusiones alcanzadas durante la candidatura de París a los Juegos Olímpicos (1983-86), a principios de la década de 1990 los poderes públicos y el mundo del deporte empezaron a llegar a un consenso que admitía:
– Por un lado, que el estadio (como en el caso de los estadios norteamericanos) debía concebirse como un equipamiento polivalente que pudiera albergar eventos diversos: fútbol, rugby, atletismo, espectáculos, congresos, etc.
– Por otro lado, que el sector público y el privado debían asociarse para su financiación.

Un estadio polivalente

El nuevo estadio –el más grande de Europa– es un equipamiento polivalente que permite un funcionamiento continuo (205 días al año), lo cual es garantía de rentabilidad. Ofrece diversas configuraciones posibles: fútbol-rugby (80.000 localidades), atletismo (75.000), grandes conciertos (95.000), deporte/espectáculo (30.000) y "teatro antiguo" (18.000).

Se diseñó para atraer tanto a una clientela familiar (seguridad y comodidad) como empresarial (6.000 palcos "de primera"). Cuenta con 890 localidades para la prensa, 1.100 localidades adaptadas para minusválidos, 1 auditorio, 1 coro, 8.000 m^2 de superficie para exposiciones y congresos, 2 restaurantes, 43 bares, 48 quioscos (tiendas y restauración), 1 aparcamiento subterráneo de 5.000 plazas y 2 aparcamientos para autocares (para evitar que coincidan los seguidores de equipos rivales). Cabe destacar los excelentes accesos a las gradas para los espectadores y al campo para los camiones (conciertos).

1.1.2 ¿Dónde construir este gran estadio?

Tras valorar los resultados de un estudio que analizaba 28 posibles emplazamientos en Île-de-France, realizado por el *Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Île-de-France* (IAURIF), y dada la escasez de terrenos de la ciudad de París, el gobierno eligió en febrero de 1991 un emplazamiento inicial en la nueva ciudad de Sénart, a unos 35 km del centro de la conurbación, cerca de la tercera vía rápida de circunvalación *(Francilienne).*

© Dreif - Gauthier

La zona del Stade de France antes de su construcción (1986).

En 1993 se produjo un cambio de gobierno y se planteó un debate en torno a la búsqueda de un emplazamiento más céntrico, más cercano a París. Las ventajas de esta concepción "más urbana" del estadio serían un enorme potencial para usos recreativos y culturales y, por lo tanto, mejores posibilidades de rentabilización.

Tras negociar con el Estado, Saint-Denis (municipio de 90.000 habitantes limítrofe con el norte de París) aceptó que el estadio se construyese en su territorio, con la condición de que se concibiese como un motor de desarrollo de la Plaine Saint-Denis, un barrio industrial degradado.

1.1.3 Emplazamiento definitivo: la Plaine Saint-Denis

Un espacio industrial degradado

La Plaine Saint-Denis es un espacio industrial de 750 hectáreas situado justo al norte de París que, en 1998, agrupaba unos 40.000 empleos y 15.000 habitantes. Se desarrolló durante el siglo XIX en torno a la antigua vía real que unía París (capital política) y Saint-Denis (capital religiosa). La Plaine era, pues, una zona marcada por las grandes industrias y el ferrocarril, mal comunicada por una red de carreteras insuficiente, con construcciones decrépitas, un entorno mediocre y una población especialmente desfavorecida.

A finales de la década de 1960, la construcción de la autopista A1, siguiendo el trazado de la antigua vía real, degradó aún más el entorno de la Plaine. A partir de la década de 1970, la desindustrialización se tradujo en el traslado o la quiebra de empresas y en la multiplicación de solares abandonados (200 hectáreas en 1994). El período 1993-98 fue una época oscura para el desarrollo de la Plaine: operaciones de acondicionamiento bloqueadas, endeudamiento de los urbanizadores públicos, locales vacíos, etc.

Una zona con proyectos, un polo importante en el desarrollo regional

En 1985, los municipios de Saint-Denis, Aubervilliers y Saint-Ouen crearon una mancomunidad denominada *Plaine Renaissance,* cuya misión era lograr la reactivación económica y urbana de la Plaine basándose en sus ventajas: proximidad de París a través del eje del aeropuerto de Roissy-Charles de Gaulle, comunicaciones por autopista (A1, A86 y segunda vía de circunvalación de la conurbación), transporte público (metro y RER *[Réseau Express Régional]),* sectores dinámicos de actividad (investigación, audiovisual, comercio textil...) y un denso tejido de pequeñas empresas.

En 1990, los municipios aprobaron una carta intermunicipal para el desarrollo y la ordenación y elaboraron un proyecto urbano para la Plaine, una primera versión del cual se aprobó en 1992. Se proponía un marco flexible de desarrollo progresivo de la Plaine: creación de un entramado de calles, plazas y avenidas que terminara con el aislamiento del barrio, recalificación del canal, mejora del transporte público (metro y tranvía) y creación de un barrio mixto (actividades, oficinas, viviendas y polo de formación). Se fijó el objetivo a largo plazo de reunir en la Plaine un total de 60.000 empleos y 30.000 habitantes.

La existencia de este proyecto urbano fue determinante en la elección por parte del Estado del emplazamiento del futuro Stade de France. A escala regional, a principios de la década de 1990 el Estado y la región de Île-de-France reconocieron la Plaine Saint-Denis como uno de los cuatro sectores estratégicos de nuevo desarrollo económico y urbano en las cercanías de París. Por ello se incluye en el Plan Director Regional de Île-de-France[1], confeccionado por el Estado a partir de 1989 y aprobado en 1994.

1. Este plan define las grandes líneas de explotación del suelo en el territorio regional.

El Stade de France y sus alrededores.
Al fondo, a la izquierda, la Torre Eiffel.

© Dreif - Gauthier

1.2 EL STADE DE FRANCE: DEL PROYECTO A LA REALIZACION

1.2.1 Emplazamiento

Ocupadas por una antigua fábrica de gas abandonada, las 27 hectáreas destinadas a la construcción del futuro estadio pertenecían a la ciudad de París. El terreno, en un meandro del canal de Saint-Denis, presentaba un gran interés paisajístico, aunque, por otro lado, se encontraba aislado por el canal y las dos autopistas, y el subsuelo estaba altamente contaminado.

1.2.2 Realización del Stade de France

Consulta y concesión del estadio: procedimientos de excepción

Por cuestiones temporales, se recurrió a un procedimiento de concesión que abarcaba el diseño, la construcción, la financiación y la gestión del estadio, lo cual recibió numerosas críticas. Como consecuencia, se llevó a cabo una consulta en dos fases: la primera relativa a las cuestiones arquitectónicas y a la inserción urbana, y la segunda relativa a la financiación y la explotación[2]. Una vez concluida esta consulta internacional (diciembre de 1993 - julio de 1994), el jurado seleccionó dos proyectos.

El 5 de octubre de 1994, el Primer Ministro se decidió en favor del proyecto de los arquitectos franceses Macary-Zublena-Regembal-Constantini, el menos "urbano", pero sin duda también el menos arriesgado desde el punto de vista técnico. Inmediatamente se presentaron recursos ante los tribunales franceses y europeos, lo cual hizo que el proyecto se encontrara en una situación de inseguridad jurídica hasta 1997.

La construcción del estadio: una hazaña técnica

La organización de esta gran obra dependía de tres estructuras: el *Consortium* (responsabilidad general) y dos grupos, *Stade Construction* (gestión de las obras) y *Stade Projet* (promoción de obras delegada y dirección de obras). Las tres trabajaban *in situ* para garantizar cohesión, capacidad de reacción y diálogo permanente.

El Stade de France se construyó en un plazo sumamente ajustado: tan sólo transcurrieron 31 meses entre el inicio de las obras (5 de mayo de 1995) y su conclusión (noviembre de 1997). Una de las consecuencias de esta urgencia fue la limitación del tiempo necesario para los estudios previos. El descubrimiento, demasiado tarde, del nivel de contaminación del subsuelo, por ejemplo, provocó retrasos en las obras y costes adicionales importantes.

Para hacer frente a la urgencia, se recurrió a una logística muy elaborada, minimizando los efectos negativos sobre el entorno inmediato (transporte fluvial, por ejemplo). La complejidad de la obra requería preparar con mucha antelación la organización de la construcción y, en ocasiones, hubo que experimentar soluciones *in situ.*

1.3 Obras relacionadas

1.3.1 Acuerdos entre la ciudad de Saint-Denis y el Estado

En octubre de 1993, las autoridades locales de Saint-Denis y el Estado llegaron a un acuerdo que establecía las condiciones bajo las que se implantaría el estadio en el municipio. En el ámbito urbanístico, estas condiciones eran las siguientes:

– Acabar con el aislamiento del futuro emplazamiento del estadio (comunicaciones por carretera y peatonales).

2. Ver la nota “Impacto financiero”.

El Stade de France y ordenación de la Plaine Saint-Denis.

– Cubrir la autopista A1 de forma que se pudiese crear un gran espacio público.
– Construir dos estaciones del RER y prolongar la línea 13 del metro hacia la Universidad de París-VIII.
– Realizar un verdadero barrio alrededor del estadio.

La realización de estas infraestructuras en torno al Stade de France perseguía dos objetivos principales:
– Garantizar a los 80.000 espectadores previstos un acceso adecuado al equipamiento.
– Poner en marcha la recalificación física del sector, necesaria para su dinamización económica.

Lo esencial de estas obras ya estaba recogido en el proyecto urbano como actuaciones a medio o largo plazo. El acuerdo estipulaba su realización en plazos muy breves (cuatro años).

1.3.2 Actores de la ordenación urbana

Dados los plazos de tiempo, las autoridades públicas no quisieron constituir una estructura *ad hoc* que se encargara del conjunto de las obras relacionadas con el estadio. Se creó una sociedad de desarrollo urbano, SANEM, para urbanizar y comercializar las inmediaciones del Stade de France. Para lo demás, el Estado recurrió a cada uno de los actores públicos presentes (en total, una decena) para realizar la parte de las obras correspondiente a su ámbito de competencia. El Estado se encargaba de coordinarlo todo.

En este contexto, una de las dificultades que se plantearon fue hacer converger los métodos técnicos de los diferentes actores y que cada proyecto fuese coherente con el proyecto global. Fue necesario recurrir a una organización muy precisa, con reuniones periódicas de coordinación, y a la movilización técnica de todo el aparato del Estado, bajo la responsabilidad directa del delegado interministerial para la organización del Mundial (DICOM).

Los numerosos actores implicados en la ordenación urbana

SANEM Stade de France. Sociedad de desarrollo urbano de capital mixto creada en 1994 por el Estado para que colaborase en el control de la construcción y de la explotación del estadio (17 ha) y para que ordenara sus inmediaciones (15 ha).

DDE 93 *(Direction Départementale de l'Équipement de Seine-Saint-Denis).* Servicio local del Estado encargado de la coordinación de los actores y de la red viaria principal, bajo la supervisión de la *Direction Régionale de l'Équipement d'Île-de-France* (DREIF).

SNCF *(Société Nationale des Chemins de Fer Français).* Sociedad promotora y explotadora de la red ferroviaria de Île-de-France y de las líneas de largo recorrido (TGV), encargada de la construcción de dos nuevas estaciones de RER *(Réseau Express Régional,* red de ferrocarril regional).

RATP *(Régie Autonome des Transports Parisiens).* Sociedad promotora y explotadora de las redes de metro, tranvía y autobús, encargada de las obras del metro Porte de Paris.

Ayuntamiento de Saint-Denis. Administración local surgida de las urnas, principal colaborador del Estado para la concertación sobre el Stade de France y el Mundial. Gestor final de las obras.

Departamento de Seine-Saint-Denis. Administración local surgida de las urnas del noreste de París, responsable de la red viaria secundaria.

La plaza de la estación *Plaine Stade de France* durante el Mundial. Al fondo, el estadio.

© Dreif - Gauthier

Región de Île-de-France. Administración local surgida de las urnas que, junto con el Estado, cubre la mayor parte de la financiación de las infraestructuras y las obras.

Ayuntamiento de París. Administración local surgida de las urnas, propietaria de los terrenos del Stade de France (cedidos gratuitamente a la SANEM) y del canal de Saint-Denis.

Plaine Développement. Sociedad de desarrollo urbano de capital mixto creada en 1991 por los ayuntamientos de Saint-Denis y de Aubervilliers para la ordenación de la Plaine.

SIDEC. Sociedad de desarrollo urbano de capital mixto del departamento de Seine-Saint-Denis, encargada de la ordenación de una zona de actividades económicas al sur del Stade de France.

Hippodamos 93. Agrupación de diseñadores, dirigida por el arquitecto Yves Lion y el paisajista Michel Corajoud, que colaboró con los promotores de obras.

Plaine Renaissance. Observatorio económico y urbano creado en 1985 que colaboró con el Ayuntamiento de Saint-Denis en la concertación con las empresas, las asociaciones y la población ("gestión de barrios" y *"Assises pour la Plaine")*.

Otra dificultad hubo que afrontar fue lograr una unidad de diseño arquitectónico y urbano de los proyectos realizados por diferentes actores. Se adoptó el principio de que cada promotor *(Plaine Développement,* SIDEC, DDE 93, SNCF, etc.) designase al mismo diseñador. Esta coordinación por la dirección de obras fue posible gracias a una interpretación flexible del *Code des Marchés Publics* (código de los contratos públicos en Francia).

Entre 1993 y 1998, el diálogo con las empresas y los habitantes de la zona fue un elemento clave para la aceptación del proyecto. En el marco de la "gestión de barrios", iniciada desde hacía tiempo por el Ayuntamiento de Saint-Denis, se llevó a cabo una cuidada concertación para informar a la población y a los actores privados y para conocer sus inquietudes y sus demandas.

1.3.3 Obras de acceso al estadio

Infraestructuras de transportes públicos

El emplazamiento del Stade de France en el centro de la conurbación exigía que el transporte público fuese una cuestión prioritaria durante los partidos del Mundial[3]. Este principio llevó a definir un sistema de transporte público de gran capacidad basado en tres puntos de acceso comunicados con el estadio por amplias vías peatonales:

– Estación *Saint-Denis - Stade de France,* nueva estación de la línea D del RER *(Réseau Express Régional)* situada a 1.100 m del estadio. Capacidad: 28.000 personas/hora.
– Estación *La Plaine - Stade de France,* estación reconstruida de la línea B del RER situada a 800 m del estadio. Capacidad: 25.000 personas/hora.
– Estación *Porte de Paris,* estación remodelada de la línea 13 del metro situada a 400 m del estadio. Capacidad: 15.000 personas/hora.

3. Voir la note « Transports et gestion des flux ».

© launif

Accesos al Stade de France.

Estas tres estaciones ofrecen un acceso rápido desde buena parte de la conurbación, en especial desde las estaciones parisinas y desde el aeropuerto de Roissy-CDG. Su arquitectura está diseñada para gestionar la afluencia masiva de viajeros, con accesos orientados hacia el estadio.

Infraestructuras peatonales

La distancia entre los transportes públicos y el estadio, que oscila entre 400 y 1.100 m, se determinó de forma que permitiera llegadas escalonadas a las estaciones para así evitar riesgos de avalanchas de público. El trazado y la anchura (16 m) de los dos paseos, independientes para separar mejor los flujos, se calcularon a partir de un modelo de simulación de flujos peatonales.

Infraestructuras viarias

Los proyectos presentados inicialmente por el Estado otorgaban mucha importancia a las carreteras. Tras la concertación, los poderes públicos llegaron a la conclusión de que había que evitar sobredimensionar la red viaria en función del estadio, en detrimento de las funciones "ordinarias" que debería desempeñar más adelante. Se prefirió realizar infraestructuras flexibles, basadas en medidas circunstanciales gestionadas por la policía. Se tomó como referencia el modelo de Barcelona.

Todas las nuevas vías principales se crearon a "escala urbana" y son modulables en función de las necesidades: una amplia vía con zona de aparcamiento a ambos lados que, en caso de necesidad, se puede transformar en dos carriles de circulación en cada sentido (eliminando los aparcamientos).

Los cruces se diseñaron de forma que pudieran absorber un ligero incremento de tráfico, pero siempre conservando unas características urbanas. El principal acceso por carretera al estadio, el nudo de la autopista A86, es una obra ejemplar: la rotonda se ha transformado en una plaza urbana con circulación en doble sentido, lo que permite un uso más flexible y eficaz.

1.3.4 Obras de recalificación de la Plaine

Se ejecutaron una serie de obras cualitativas con el fin de mejorar el entorno de los habitantes del barrio y de atraer a posibles inversores. Las dos operaciones más importantes fueron la ordenación del barrio del Stade de France y el cubrimiento de la autopista A1.

En cuanto a la ordenación del barrio del Stade de France, la ZAC *(Zone d'Aménagement Concerté,* zona de acción concertada) de Cornillon Nord, entre 1995 y 1998 la SANEM adquirió bienes raíces y acondicionó los terrenos, la vía pública y las redes de comunicaciones con vistas a la comercialización de las parcelas. El programa incluía la edificación de 130.000 m^2 (comercios, oficinas y viviendas), aunque únicamente se edificaron 17.800 m^2 antes de la celebración del Mundial.

El cubrimiento del tramo central de la A1 se tradujo en la creación de un espacio público lineal de 3,5 ha, que incluye jardines, plazoletas y pequeños aparcamientos, bordeados por dos carriles de circulación en cada sentido.

Todas las obras necesarias para el funcionamiento del estadio durante el Mundial se concluyeron en los plazos previstos. Sin embargo, algunas obras cualitativas no pudieron terminarse antes del acontecimiento: remodelación de la Porte de Paris (ruptura demasiado marcada entre el estadio y el centro de la ciudad), mejora de las viviendas deterioradas del barrio Cristino Garcia-Landy, recalificación de las orillas del canal frente al estadio y acondicionamiento de la zona del puente de Soissons, al sur del estadio.

La Plaine Saint-Denis: cubrimiento de la autopista A1
y al fondo, el Stade France.

© Dreif - Gauthier

2. IMPACTO DEL MUNDIAL EN LA ORDENACION Y EL DESARROLLO URBANO

Desde el punto de vista de la ordenación y el desarrollo urbano, el impacto del Mundial 1998 no está tan relacionado con el acontecimiento en sí como con la construcción del Stade de France y las obras relacionadas. Los efectos deben examinarse en diversos planos (del país, de la región y de la conurbación, del municipio y del barrio) y en relación con la importancia de las inversiones realizadas.

Los efectos visibles de un acontecimiento así en el desarrollo urbano sólo pueden apreciarse realmente a largo plazo, al cabo de varias décadas. Un poco más de tres años después del Mundial, podemos resaltar algunas tendencias, aunque a veces resulta difícil aislarlas de la evolución del contexto socioeconómico general.

Cabe destacar la experiencia adquirida en cuanto a técnicas de construcción y de ordenación urbana, así como en los métodos de elaboración y de ejecución colectiva de un gran proyecto. Las soluciones halladas son especialmente interesantes, pues a menudo han sido creativas, pragmáticas y, en ocasiones, menos costosas que las soluciones tradicionales.

2.1 Impacto en la ordenación del territorio

2.1.1 Ordenación del territorio nacional

Si bien es cierto que el Mundial de Fútbol de 1998 fue muy beneficioso para la región de la capital, en principio se trataba de un acontecimiento nacional. Sin embargo, no se ha realizado ningún estudio para identificar las repercusiones, positivas o negativas, del acontecimiento en términos de ordenación del territorio nacional, así como sus consecuencias indirectas.

2.1.2 Ordenación de la región y de la conurbación

El Stade de France: un equipamiento polivalente para la metrópoli

Desde buen principio, en el pliego de condiciones del Stade de France prevaleció la idea de que no se trataba únicamente de un equipamiento deportivo destinado a albergar unos cuantos grandes acontecimientos al año, sino de un estadio urbano generador de una actividad permanente que enriqueciera el entorno. El Stade de France se ha convertido en un importante escenario musical: reunió a cerca de 100.000 personas con motivo del concierto de los Rolling Stones y también durante la representación de Aida.

El estadio es un equipamiento de interés nacional del que se beneficia la región de Île-de-France. Desde entonces, la zona de la capital dispone del equipamiento multifuncional que le faltaba. Su éxito es indiscutido tanto entre los organizadores de espectáculos deportivos y culturales como en los círculos económicos de la región parisina[4].

Reactivación de un sector prioritario en el ámbito regional

La marcadísima concentración de las inversiones en el territorio de un solo municipio, el de Saint-Denis, tuvo como consecuencia la limitación de los efectos del acontecimiento a un perímetro restringido de la región de Île-de-France y la conurbación parisina[5].

De los cuatro sectores de la primera corona de París considerados "estratégicos", la Plaine Saint-Denis era el único que contaba con un proyecto de revalorización impulsado por las autoridades locales. La decisión de construir allí el Stade de France permitió, pues, que se concediese prioridad a algunas de las inversiones nece-

4. Ver la nota "Turismo, atención a los visitantes y fiesta".

5. La región de Île-de-France incluye 1.300 municipios y 11,2 millones de habitantes; la conurbación de París incluye 396 municipios y 9,6 millones de habitantes.

© IGN - 1999

Sector del Stade de France.
Vista aérea de 1999.

sarias para la movilización de su potencial urbano y económico. En este sentido, las consecuencias del Mundial 1998 fueron muy positivas.

2.1.3 Ordenación local: la aceleración de la recalificación de un espacio desfavorecido

La construcción del estadio en la Plaine Saint-Denis aceleró especialmente la realización de algunos equipamientos proyectados, pero cuya financiación se habría aplazado varios años o incluso varias décadas: reconstrucción de la estación de la línea B del RER, vías de acceso al estadio, prolongación del metro hacia la universidad, nuevas pasarelas sobre el canal, nueva planta depuradora, etc.

La organización del Mundial permitió satisfacer una demanda antigua de la ciudad de Saint-Denis, pero que topaba con un problema de costes: el cubrimiento de la autopista A1. Más allá de lo simbólico, esta operación mejoraba notablemente el entorno de la Plaine. Además, el Mundial movilizó fondos para la creación de espacios de calidad que superaban con creces la capacidad presupuestaria de las administraciones locales. Por último, también supuso la realización de equipamientos no previstos pero útiles para el desarrollo del sector (como la nueva estación de la línea D del RER).

No obstante, algunas acciones de acompañamiento a la construcción del estadio que habrían permitido "recibir mejor al mundo" y preparar el período posterior al Mundial no pudieron ejecutarse por razones económicas y de urgencia: recuperación de espacios públicos, enlucido de fachadas de la ciudad, peatonalización del eje estadio-centro, renovación de los comercios, creación de un parque urbano y de la línea de tranvía, reacondicionamiento de la Porte de la Chapelle (que separaba la Plaine de París), etc.

2.2 Impacto en el desarrollo del sector inmobiliario

2.2.1 Cambio de imagen que se tradujo en un "boom" inmobiliario local

Tras el anuncio, a finales de 1993, de la construcción del Stade de France en la Plaine Saint-Denis, la atención que los actores públicos del desarrollo regional dedicaron a este sector no despertó más que un interés moderado entre los inversores[6].

Sin embargo, después del acontecimiento, en julio de 1998, se transformó en un auténtico entusiasmo. Ese gran interés de los inversores franceses y, sobre todo, extranjeros se traduce actualmente (2001) en un "boom" inmobiliario que afecta a la zona norte de la Plaine y, de forma más amplia, al departamento de Seine-Saint-Denis, territorio urbano socialmente desfavorecido situado al noreste de París (23.700 ha y 1,4 millones de habitantes).

2.2.2 Nuevo polo terciario al norte de París

El Mundial y las actuaciones relacionadas transformaron radicalmente la percepción de la Plaine Saint-Denis, que ha pasado de ofrecer una imagen de zona de industria pesada en declive a ser hoy una de las prolongaciones del polo terciario de La Défense.

En el seno de la nueva mancomunidad, que actualmente agrupa a cinco municipios en torno a la Plaine, 320 empresas se están instalando en los 450.000 m^2 de locales (principalmente oficinas) comercializados sólo en el año 2000, una cifra excepcional. La tendencia general es a la reducción de existencias en los locales de actividad y los almacenes existentes. La oferta inmobiliaria futura asciende a más de 685.000 m^2: 350.000 m^2 para el período 2001-03 y 335.000 m^2 para el período 2004-06[7]. Las

6. Ver la nota “Impacto socioeconómico”
7. Cifras de abril de 2001.

Frente al estadio (en segundo plano), una pasarela sobre el canal conecta con los barrios vecinos.

© Dreif - Gauthier

operaciones de ordenación iniciadas antes de 1998 se están comercializando rápidamente.

Al sur de la Plaine, programas terciarios privados aprovechan también esta mejora de imagen: ZAC de la Porte d'Aubervilliers (en el municipio de Aubervilliers) y Parc du Millénaire (100.000 m^2 de oficinas al norte de París).

Este crecimiento se debe en gran medida al desarrollo de las empresas de nuevas tecnologías de la información, que representa una cuarta parte de las nuevas implantaciones. También se consolidan el sector de la confección y la moda *prêt-à-porter,* así como el audiovisual.

Por otra parte, próximamente se construirán en la Plaine más de 1.000 nuevas viviendas –sociales, *intermédiaires* (protegidas) y con derecho a compra–, tras décadas sin edificar.

2.2.3 Las razones del "boom"

La reactivación del sector inmobiliario en la Plaine Saint-Denis no se debe únicamente al "efecto Mundial", sino que se enmarca en una conjunción de factores favorables:

1. La recuperación económica general que experimentó Francia a partir de finales del año 1997 y que precedió al Mundial 1998 (factor al que hay que sumar la exaltación de los ánimos de los franceses tras la victoria de Francia).
2. La recuperación del sector de la construcción de oficinas en Île-de-France tras ocho años de débil renovación.
3. La saturación de los polos terciarios tradicionales del oeste parisino y la oferta de terrenos edificables a precios competitivos en la Plaine.
4. La "masa crítica" alcanzada por la Plaine Saint-Denis: la presencia de grandes empresas (EDF, Rhône Poulenc, Siemens, etc.) e inversores (Axa, Stanley Morgan y Cogédim, entre otros) genera el sentimiento de que "es ahí donde hay que instalarse".

El "efecto Mundial" se puede desglosar en varios factores convergentes:

1. La notoriedad internacional, nacional, regional y local que ofrece la gran difusión del acontecimiento. El éxito de organización del Mundial y la ausencia de grandes problemas constituyen elementos tranquilizadores para los inversores privados.
2. Tras el triunfo de la selección francesa en el Mundial, la imagen del Stade de France se ha convertido en el símbolo mítico de "la Francia victoriosa": una empresa que se instalase cerca del estadio, ¿no podría aprovechar un poco la "magia" de la victoria?
3. La mejora de los transportes públicos y del entorno son elementos objetivos de recalificación de la zona.
4. La realización del estadio y de otras obras en los plazos previstos son muestra del respeto de los compromisos asumidos por los actores públicos, lo que da credibilidad al conjunto del proyecto urbano.

TRANSPORTES Y GESTIÓN DE LOS DESPLAZAMIENTOS

Ya de entrada se vio que la facilidad de acceso al Stade de France sería una de las claves del éxito del Mundial. Pero, ¿cómo dirigir rápidamente 80.000 espectadores a cada partido sin perturbar el funcionamiento de la conurbación parisina? Conjugando una serie de medidas de gestión de los desplazamientos articuladas en torno al transporte público como prioridad absoluta. La experiencia se saldó con un balance general satisfactorio.

1. ESTRATEGIA Y MEDIOS

Ya de entrada se vio que la facilidad de acceso al Stade de France sería una de las claves del éxito del Mundial tanto en Île-de-France como en el resto del país y del mundo, dado el impacto mediático de los grandes partidos. En los Juegos Olímpicos de Atlanta de 1996 ya se habían hecho patentes las dificultades relacionadas con la gestión del transporte.

Para evitar una posible congestión de la red viaria del norte de París, los poderes públicos decidieron dar prioridad al transporte público, el único medio capaz de gestionar grandes flujos de espectadores.

1.1 Objetivos de distribución modal

Como resultado de los estudios preliminares realizados y de las conversaciones mantenidas entre el Estado, el Ayuntamiento de Saint-Denis y los demás actores implicados, se definieron los siguientes modelos de distribución modal para los nueve partidos del Mundial:
– Acceso en transporte público: 50.000 espectadores (2/3).
– Acceso en vehículos particulares: 12.000 espectadores.
– Acceso por otros medios (por ejemplo, autocares privados): 18.000 espectadores.

Estos objetivos suponían una total inversión de la tendencia existente: las encuestas de comportamiento realizadas en aquella época señalaban que más de 50.000 espectadores pensaban, en principio, acceder al estadio en coche. Ahora bien, en relación con la situación existente, unos cuantos miles de vehículos adicionales habrían bastado para congestionar toda la red viaria del sector.

Para los poderes públicos, esta decisión voluntarista implicaba:
– Dotar al acceso en transporte público de credibilidad y eficacia.
– Limitar las posibilidades de aparcamiento: 5.000 plazas en el Stade de France.
– Restringir el uso del vehículo, si fuese necesario mediante medidas coercitivas.
– Vigilar atentamente la situación del tráfico para poder reaccionar rápidamente en caso de problemas.

Al principio no resultó fácil que algunos ministerios y los colaboradores privados del Estado admitieran la prioridad absoluta del transporte público. Opuso especial resistencia el *Consortium Stade de France,* que creía que frenar la accesibilidad en automóvil podía hacerle perder ciertos segmentos de clientela.

El partido amistoso de fútbol que el *Consortium* organizó en noviembre de 1997 para el personal de las obras del Stade de France fue un acontecimiento revelador. Con tan sólo 4.000-5.000 espectadores, los accesos al estadio quedaron colapsados durante varias horas y algunas personalidades tuvieron que seguir el partido por la radio desde su vehículo. Esto convenció al Estado y al *Consortium* de la necesidad de otorgar especial prioridad al acceso por metro y por RER *(Réseau Express Régional).*

1.2 Dispositivo

El dispositivo utilizado implicó varios aspectos:
– Acciones de comunicación institucional para fomentar el uso del transporte público.
– Elaboración y ejecución de un plan de gestión del tráfico por carretera basado en la utilización de paneles de mensajes variables en la red viaria.
– Refuerzo de la coordinación entre los diferentes servicios y optimización de los medios técnicos.
– Prueba "a tamaño real" del dispositivo con ocasión de los partidos organizados en el estadio entre su inauguración y el inicio del Mundial (enero-junio de 1998).

© Dreif - Gauthier

Información en los paneles de mensajes variables de la red viaria.

1.2.1 Fomento del uso del transporte público

Durante las semanas que siguieron al partido inaugural (enero de 1998) se lanzó una campaña en los medios de comunicación nacionales y regionales donde se aconsejaba utilizar el transporte público. Por otro lado, el ministro de Infraestructuras y Transporte convocó una conferencia de prensa a finales de 1997. Estas acciones fueron acompañadas de una amplia distribución en Île-de-France, en Francia y en el extranjero de planos de acceso en transporte público en tres idiomas (francés, inglés y alemán).

1.2.2 Plan de gestión del tráfico por carretera

Se elaboró un plan de gestión del tráfico por carretera, de forma concertada con el conjunto de los servicios implicados, con el objetivo de determinar las medidas de explotación de la vía pública que deberían aplicarse los días de grandes acontecimientos.

En el ámbito de las vías locales, se definió una zona de acceso reservada en torno al Stade de France. Para circular por ella se necesitaba una identificación, que se podía obtener al comprar una entrada combinada "partido-aparcamiento", pero a un precio bastante disuasivo (150 francos/21 dólares).

En el ámbito de las vías principales (autopistas, vías rápidas y sus accesos), se definió un escenario de referencia: el dispositivo de explotación del Stade de France se ponía en marcha unas horas antes de cada partido a través de paneles de mensajes variables (PMV) instalados a lo largo de toda la red de vías rápidas de Île-de-France.

Los objetivos perseguidos eran:
– Advertir a los usuarios de los riesgos de atascos para que evitaran la zona *("Stade de France, partido esta noche: tráfico afectado").*
– Aconsejar itinerarios los días de operación salida de vacaciones *("Tráfico A4/A6: tome la A104"* [tercera vía de circunvalación de la conurbación]).
– Fomentar la distribución modal *("Stade de France: tome el RER D y B").*
– Informar del tiempo de recorrido a los usuarios que disponían de una plaza de aparcamiento para el partido en el estadio *("A86, Stade de France: 15 min").*

Se elaboraron diversos escenarios de congestión para definir los procedimientos aplicables en situaciones de crisis.

1.2.3 Coordinación de los servicios y medios técnicos

La coordinación de los servicios –ya difícil en tiempo normal– se tradujo en la instalación en Saint-Denis de un puesto de mando de "circulación" que agrupaba a los servicios implicados (servicios de explotación de las diferentes redes viarias, policía, autoridades locales, etc.). El sistema de paneles de mensajes variables (PMV) fue posible gracias a la interconexión de dos sistemas informáticos, "Sirius" (del Estado) e "Iper" (del Ayuntamiento de París), en el marco del proyecto europeo "Capitals".

Durante los partidos, los servicios estatales desplegaron importantísimos medios policiales para aplicar el plan de gestión del tráfico y garantizar la seguridad de los usuarios.

1.2.4 Experiencia de los partidos preparatorios

Los cinco partidos de fútbol y de rugby que se celebraron entre enero y junio de 1998, en un contexto diferente en cada ocasión (noche, tarde, día laborable o fin de semana), fueron muy enriquecedores. Sirvieron para comprobar la capacidad del sistema de transporte público para gestionar el 70% de los espectadores (media de

Salida del estadio a la estación Plaine - Stade de France de la línea B del RER.

© Dreif - Gauthier

55.000 por partido) en un tiempo límite (menos de una hora después del partido ya se había ido todo el público).

Asimismo, permitieron probar con éxito la eficacia del dispositivo de vigilancia del tráfico y de intervención rápida. Se puso de manifiesto el problema del aparcamiento ilegal de autocares de seguidores de los equipos y de vehículos privados alrededor del estadio.

En vista de estos resultados, los poderes públicos tomaron una serie de medidas:

– Comunicación directa a los espectadores para instarles a utilizar en mayor medida el transporte público y, sobre todo, para que llegasen con antelación (entre una y dos horas antes del partido).
– Organización de actividades de animación para intentar retener un tiempo a los espectadores en las inmediaciones del estadio tras los partidos.
– Creación de aparcamientos provisionales adicionales para los autocares.

2. BALANCE DE LA GESTION DE LOS DESPLAZAMIENTOS DURANTE EL MUNDIAL

La organización de los desplazamientos en Île-de-France durante el Mundial se considera un éxito. La apuesta por un estadio urbano bien comunicado por un sistema de transporte público fue un triunfo, incluso a pesar de algún que otro motivo de insatisfacción.

2.1 Un sistema de transporte en general eficaz

El sistema de transporte demostró una buena adaptación y no se destacó ninguna disfunción importante. Sea cual fuere el medio de transporte elegido, los usuarios se mostraron mayoritariamente satisfechos con su elección.

2.1.1 El transporte público absorbió 3/4 del tráfico

En total, durante los nueve partidos del Mundial, el 75% de los espectadores, es decir, 519.000 personas utilizaron el transporte público (sin contar autocares). El récord se alcanzó el 12 de julio, el día de la final, cuando 80.000 espectadores se desplazaron en las tres líneas (esta elevada cifra se debe a la afluencia de espectadores que asistieron a la retransmisión de los partidos a través de pantallas gigantes). Los habitantes de la región se han acostumbrado a acudir al estadio en RER o en metro: ha habido una transferencia modal real.

El acceso al estadio y el regreso a las estaciones se desarrollaron sin contratiempos y, menos de una hora después del final de los partidos, los usuarios del transporte público ya habían abandonado las estaciones.

No obstante, se observaron dificultades de evacuación del público por la Porte de Paris, debido a las dimensiones insuficientes de los paseos peatonales (la utilización de parte de la calzada permitió solucionar el problema en los últimos partidos). También se ha señalado la ilegibilidad de la señalización para peatones (en tiempo real a través de paneles de mensajes variables).

2.1.2 Durante los partidos, se redujo el tráfico por carretera en la zona del estadio

Los automovilistas evitaron las inmediaciones del Stade de France durante los partidos, lo que supuso una reducción del 5% al 15% del tráfico en la red viaria de la zona. Esta disminución permitió un acceso cómodo a los vehículos con autorización para aparcar en el estadio. Algunos conductores adelantaron sus desplazamientos a la mañana, lo cual facilitó el acceso al estadio para los partidos de la tarde.

En algunos casos, las salidas en coche del estadio fueron algo largas. A pesar de todo, dado que los partidos

tuvieron lugar a última hora de la tarde, el tráfico de regreso fue fluido.

2.2 El Mundial: un impacto moderado en el funcionamiento urbano

La disminución de tráfico observada en la zona del estadio evitó que se obstaculizara la actividad económica de la Plaine o los desplazamientos privados de los vecinos y de los trabajadores de las empresas locales (se distribuyeron 16.500 identificaciones de acceso). Durante el acontecimiento, el tiempo de trayecto y la distancia de los desplazamientos por carretera sólo aumentaron un poco en la periferia norte de París.

Sin embargo, en algunas ocasiones, como el día de la final, el 12 de julio, una afluencia de público adicional provocó importantes retenciones. Hubo que realizar cortes intermitentes de la circulación en las vías locales, lo que provocó molestias a los vecinos de la zona.

Por otro lado, es preciso buscar soluciones a los problemas de coordinación entre los numerosos servicios de policía y gendarmería que se detectaron en algunos momentos.

2.3 Una experiencia de intermodalidad a gran escala

La experiencia adquirida en la gestión de los desplazamientos durante el Mundial aportó importantes conocimientos en materia de ordenación viaria, de circulación de peatones, de transporte masivo de pasajeros y de información vial. Además, se extrajeron ideas interesantes desde el punto de vista del desarrollo de la intermodalidad y de la reducción del tráfico automovilístico, tal como prevé el Plan de Desplazamientos Urbanos (PDU) de Île-de-France aprobado en septiembre de 2000.

Esta experiencia también permitió constatar la fragilidad del sistema de transporte, pues el menor incidente puede afectar a todo el conjunto. Son necesarias, pues, una vigilancia permanente y una coordinación entre los diferentes actores.

2.4 Un aspecto que debe mejorar: la gestión cotidiana

En términos generales, los desplazamientos de los espectadores se desarrollaron satisfactoriamente durante el Mundial, gracias a la vigilancia de los poderes públicos, sobre todo en lo que respecta al aparcamiento (se retiraron 1.430 vehículos mal estacionados, lo que equivale a una media de 160 por partido). Sin embargo, durante algunos acontecimientos no deportivos (como el concierto de los Rolling Stones en julio de 1998 o el de Johnny Haliday en septiembre), se ha producido una importante congestión y un estacionamiento anárquico (cerca de 6.000 coches) en los alrededores del estadio, como consecuencia de un menor grado de comunicación y un control de acceso menos riguroso.

Por otro lado, los aparcamientos del Stade de France están gestionados por el *Consortium*, que pretende amortizar su inversión. Antes de los espectáculos pone a la venta las plazas de aparcamiento que no se han vendido (en contradicción con el principio de la entrada combinada "espectáculo-aparcamiento"), lo que a veces ocasiona atascos en la autopista A86.

TURISMO, ATENCIÓN A LOS VISITANTES Y FIESTA

El Mundial de Fútbol tuvo un papel innegable, aunque difícil de cuantificar, en el desarrollo turístico de Francia y, especialmente, de Île-de-France. Más allá de las cifras, la organización de este acontecimiento permitió al país mostrar un talante acogedor, a París rejuvenecer su imagen y a Saint-Denis destacar su dinamismo y su diversidad. Asimismo, el Mundial fue una gran fiesta popular y espontánea a la que se unieron todos los franceses.

1. OBJETIVOS TURISTICOS A LARGO PLAZO

1.1 Francia, primer destino turístico del mundo

Francia, primer destino turístico del mundo, no necesitaba un gran acontecimiento mundial para existir y darse a conocer en la escena turística internacional. Independientemente de eventos especiales, en julio de 1998 se esperaba que 5 millones de extranjeros visitaran Francia.

Para el Mundial, las previsiones más optimistas anunciaban la llegada de 500.000 turistas extranjeros , muchos de los cuales visitarían Francia por primera vez. En términos de llegadas y desde un punto de vista puramente cuantitativo, la oferta existente podía absorber sin problemas este aumento de clientela extranjera.

Por lo tanto, las autoridades encargadas de la organización no percibieron hasta relativamente tarde la importancia del aspecto turístico de la organización del Mundial de Fútbol. El *Comité Français d'Organisation* centró su acción en los aspectos deportivos y la *Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde* (DICOM), en la construcción del Stade de France.

El público del Mundial 1998

De las 2.500.000 entradas vendidas para los 64 partidos que se celebraron en las 10 ciudades francesas, el 60% se destinó al público residente en Francia y a los miembros de la familia futbolística francesa (federados, socios de los clubes profesionales, ligas...), el 28% al público extranjero (un 20% reservado por la FIFA para las federaciones nacionales y un 8% por las agencias de viajes) y el 12% a las empresas francesas y extranjeras colaboradoras de Francia'98.

1.2 Voluntad de renovar la imagen del país y de la capital

Así pues, los objetivos turísticos del Mundial no eran el incremento cuantitativo inmediato de la clientela, sino que se situaban a otros niveles.

Ante todo, se trataba de una inversión a largo plazo, relacionada con la gran audiencia y difusión del acontecimiento (más de 37.000 millones de espectadores en todo el mundo). De los 10.000 periodistas oficiales esperados, unos 2.000 no eran especialistas en fútbol, por lo que tal vez se interesarían por aspectos turísticos. Las imágenes retransmitidas debían servir de promoción y animar a los telespectadores a venir a Francia en los próximos años, con el fin de que el país mantuviera su posición de primer destino turístico del mundo.

Asimismo, se trataba de ofrecer una imagen acogedora de Francia. Efectivamente, los turistas extranjeros critican a menudo la atención recibida en Francia y, de manera especial, en la capital (arrogancia, higiene deficiente, falta de hospitalidad, dificultades lingüísticas...). La Dirección de Turismo creó, pues, un "contrato de acogida" que demostraba la voluntad de los profesionales

1. Se entiende por "turista" lo recogido en la definición de la Organización Mundial del Turismo: *"toda persona desplazada de su residencia habitual por un período de al menos 24 horas (o una noche) y de 4 meses como máximo, por uno de los siguientes motivos: placer, salud, misiones o reuniones de cualquier tipo, viajes de negocios, desplazamientos profesionales o viajes escolares".*

del sector de hacer todo lo posible para que la estancia de los turistas resultara más agradable. Por otro lado, los aspectos que se destacaron con motivo del Mundial fueron: la innovación, la creatividad, el saber vivir, la buena convivencia, el universalismo, la solidaridad y el sentimiento festivo, entre otros.

Además, aunque la región de la capital sigue siendo el primer destino turístico (36 millones de turistas), desde hace un tiempo su imagen a menudo se reduce al pasado, al turismo cultural, al patrimonio, a la arquitectura... París debe hacer frente a la competencia de ciudades como Londres, que resultan más jóvenes, modernas, enérgicas y más "a la última[2]". La organización de un acontecimiento deportivo, popular, joven y festivo como el Mundial constituía la oportunidad de rejuvenecer y dinamizar la imagen de la capital francesa, así como de atraer a Francia nuevas categorías de visitantes.

2. RIESGOS IDENTIFICADOS DESDE EL PRIMER MOMENTO

2.1 En el ámbito nacional

A pesar de todo, desde el punto de vista del turismo, desde el primer momento se identificaron algunos riesgos en relación con el acontecimiento.

En primer lugar, convenía evitar que el acontecimiento conllevase una reducción del turismo tradicional, pues cabía la posibilidad de que los turistas anulasen o postergasen su viaje. Asimismo, interesaba que todo el país se beneficiase del acontecimiento, y no sólo las diez ciudades organizadoras. Así, la campaña de promoción giró en torno al tema de la fiesta, implicando también a las personas no vinculadas al fútbol. En 1997, la Dirección de Turismo creó el CITOUR 98[3], cuyo papel consistía en movilizar y coordinar al conjunto de las regiones, departamentos y municipios para que *"toda Francia recibiera al mundo"* (operaciones "Francia de fiesta", "Francia en flor", etc.).

Por otro lado, en las ciudades organizadoras, la gestión del flujo de turistas podía resultar complicada, pues los visitantes acudirían todos al mismo tiempo (antes y después de los partidos) a lugares ya de por sí muy turísticos.

Por último, el riesgo de subida de los precios podía representar un importante freno para el turismo. Por esta razón, la Dirección de Turismo lanzó la operación "precios azules" *("aquí, los precios no suben").*

2.2 En el ámbito local

En cuanto a Saint-Denis, la ciudad organizadora más pequeña (90.000 habitantes) y la menos conocida, junto con Lens, parecía difícil que adquiriese una presencia propia, sin que se la asociase a París. Por ello, este municipio (con una imagen de barrio periférico industrial) desarrolló un amplio proyecto colectivo de actos de animación en el que estaban implicados todos los actores económicos, culturales, deportivos y sociales, así como la población.

El proyecto "Saint-Denis 98" mezclaba todo tipo de espectáculos y de eventos destinados a todos los públicos, combinaba artistas de renombre con las asociaciones locales y escolares. Así, Saint-Denis organizó, en recintos distintos del Stade de France, espectáculos de gran calidad que lograron reunir a la población local,

2. Los profesionales del turismo de París también se esfuerzan por valorizar, desde un punto de vista de marketing, acontecimientos más bien espontáneos como la *roller-parade* de los viernes por la noche, la *Technoparade*, el *Gaypride*...

3. La DICOM delegó totalmente en el CITOUR 98 las cuestiones de promoción turística.

incluso a aquéllos que no participaban en el acontecimiento deportivo (campaña de comunicación bajo el lema *"La Copa del Mundo es la Copa de todo el mundo")*[4].

3. BALANCE TURISTICO DEL MUNDIAL

3.1 Balance satisfactorio en Île-de-France

Se puede afirmar que la clientela que asistió a la competición compensó en parte por la clientela tradicional que prefirió postergar sus vacaciones hasta después del Mundial.

En Île-de-France, el balance fue positivo. La industria hotelera homologada de la región recibió durante los meses de junio y julio 4,3 millones de clientes, de los que 2,8 millones eran extranjeros (es decir, el 65% del total). Las pernoctaciones aumentaron en un 4% con respecto a junio de 1997. El balance fue especialmente positivo en términos de volumen de negocios del sector hotelero, pues el crecimiento se debió en parte a la progresión de los precios[5], pero también a un mayor índice de ocupación (un 82% en los hoteles de Saint-Denis los días de partido, con puntas del 91% durante los cuatro primeros partidos, y un 80% en los días que no había partido durante el Mundial[6]). En cambio, la clientela de negocios francesa se desplazó menos, especialmente a Saint-Denis: las grandes empresas locales anularon masivamente los actos profesionales que suelen celebrar en la ciudad en junio.

3.2 Un triunfo para Saint-Denis

En el ámbito local, se puede afirmar que fue un triunfo para Saint-Denis. La ciudad no solo consiguió afirmar su existencia al lado de su imponente vecina parisina, sino también dar una imagen que reflejaba su identidad y su diversidad. El Mundial impulsó cierto dinamismo en el turismo local.

La capacidad hotelera del departamento de Seine-Saint-Denis experimentó un fuerte desarrollo a lo largo del año de celebración del Mundial (de 7.605 habitaciones en 1997 a 10.286 en 1998, lo que representa un incremento del 35,3%, mientras que el crecimiento era del 7,2% en la región y del 1,9% en París). Las pernoctaciones de turismo extranjero en Seine-Saint-Denis se duplicaron (165.000, frente a las 86.000 de 1997).

Saint-Denis dispone ahora de un nuevo equipamiento que ocupa un lugar en el paisaje turístico regional, el Stade de France. Se ha convertido en un importante centro de grandes espectáculos y otros eventos[7], de seminarios y también de visitas[8].

Sin embargo, en lo que respecta a las inversiones privadas, cabe lamentar la dispersión de las fuerzas y los medios financieros en los pabellones del *Village du Monde* instalado en torno al acontecimiento, por falta de concertación entre los operadores[9].

4. Uno de los momentos más intensos y destacables fue la Carnavalcade, en cuya preparación participaron aproximadamente 2.300 personas, que trabajaron en 24 talleres repartidos en 24 ciudades del departamento. El éxito superó con creces las expectativas de los organizadores en términos de asistencia (estimaciones de 100.000 personas).

5. En general, en el conjunto del territorio, la subida de precios se contuvo en una horquilla del 15% al 35%, según las fechas y las ciudades, lo que constituye una relativa moderación en comparación con otros acontecimientos del mismo tipo. Sin embargo, las variaciones sobre el precio mediode las habitaciones registradas entre junio de 1997 y junio de 1998 fueron de +46,7% en París y +37,6% en Île-de-France y, en julio, de +13,5% en París y +42,8% en Île-de-France.

6. Mientras que en 1997 el índice medio de ocupación en el departamento fue del 75% en junio y del 68% en julio.

7. Entre octubre de 1998 y octubre de 2000, se organizaron al menos sesenta acontecimientos y cerca de 5 millones de espectadores cruzaron las puertas del Stade de France.

8. 186.191 visitas en 1998, 220.557 en 1999

9. El pabellón de Brásil fracasó como consecuencia de la ligereza del organizador, que perseveró en la organización de un proyecto desmesurado (de 15 a 20 millones de francos) sin dos propios suficientes y sin auténticos colaboradores financieros (la falta de un apoyo real por parte de las autoridades brasileñas provocó que ninguno de los inversores brasileños con los que se contaban participaran finalmente en el proyecto).

4. GRAN FIESTA POPULAR

Uno de los mayores logros del Mundial fue el de ser una auténtica fiesta popular que los franceses hicieron realmente suya.

Este acontecimiento supo unir a los franceses, más allá de las diferencias políticas, de clase, de edad o de procedencia social. Una de las grandes enseñanzas que se pueden extraer de esta experiencia es la espontaneidad de la fiesta. Las pantallas gigantes que se instalaron en diferentes ciudades, sobre todo la de la plaza del Ayuntamiento de París, congregaron a miles de personas que deseaban compartir esos momentos de emoción.

Cabe destacar el éxito de los espectáculos y los actos de animación organizados en Saint-Denis, sobre todo si se compara con el "desfile de los gigantes", que marcó la inauguración del Mundial el 9 de junio en París. Fue un acto que tuvo una gran difusión mediática, pero que también fue muy criticado por ser demasiado "organizado, estereotipado y monótono y no dejar libertad de participación al público".

Las "fiestas dionisíacas" del Mundial tuvieron tal éxito que se prolongaron, como la *Carnavalcade,* programada de nuevo en el año 2000 y que probablemente se convertirá en un acontecimiento bienal. Además, se ha constatado que el Mundial ha acelerado la ejecución de diversos proyectos de valorización del patrimonio.

No cabe duda de que la victoria de la selección francesa en la final fue el colofón del éxito del Mundial para los franceses. La celebración popular espontánea de más de un millón de habitantes de la región de Île-de-France en los Champs Elysées la noche de la victoria es quizá la fiesta que más perdurará en la memoria de los franceses.

Aparte de estos elementos de balance, cabe destacar que el Mundial 1998 cambió la actitud de los franceses en relación con el fútbol. Por primera vez, las mujeres se interesaron por este deporte. Las más jóvenes demostraron un auténtico entusiasmo. Hoy en día, la proporción de público femenino en los estadios es mucho mayor que antes del Mundial (antes de la victoria de Francia).

Los clubes de fútbol han registrado un espectacular incremento de sus efectivos: la Fédération Française de Football calcula que, efectivamente, en el año 1999 hubo 300.000 adhesiones más.

5. ACTIVIDAD "TURISTICA" ACTUAL DEL STADE DE FRANCE

Desde el inicio del proyecto de construcción del Stade de France, el *Consortium* desarrolló una actividad turística en el estadio (fase de obras). Las visitas al estadio aumentaron a 186.200 en 1998 y a 220.560 en 1999 como secuela de la victoria de la selección francesa.

Con el fin de consolidar el Stade de France como auténtico centro de actividad en el ámbito local, la estrategia actual del *Consortium* consiste en organizar actos de animación destinados al gran público y, en especial, a los niños y las familias de los municipios vecinos de Seine-Saint-Denis: fiestas, ferias de chamarilería, espectáculos callejeros, etc. El objetivo de estos actos es abrir el equipamiento a la vida local; no se trata de un fin comercial, pues, aunque es cierto que al estadio no le supone ningún gasto, tampoco le reporta ingresos.

Además, el Ayuntamiento de Saint-Denis se muestra especialmente atento en este sentido y está previsto que se organicen múltiples actividades, 300 días al año, en los diferentes espacios disponibles: tanto los 36.000 m^2 de espacios aclimatados, como la explanada y los espacios abiertos.

Por su parte, la actividad de "turismo de negocios", basada en una política comercial ofensiva, permite al

Stade de France unos ingresos financieros significativos (que se calculan en torno al 17% del volumen de negocios, sobre una base de 100 días al año). El Stade de France se ha convertido hoy en un equipamiento destacado en el paisaje del turismo de negocios de la región de Île-de-France (alquiler de espacios de congresos y seminarios –7.500 m^2 de superficie comercial– a las empresas para sus reuniones, celebraciones, acontecimientos, comercialización de productos, actos de animación, etc.)[10].

En conclusión, se puede decir que es muy difícil medir el papel que ha tenido un gran acontecimiento mundial como el Mundial de Fútbol en el desarrollo turístico. El número de turistas que visitan Francia sigue aumentando (73 millones de turistas en 1999, 75 millones en 2000) sin que sea posible cuantificar el papel del Mundial. Lo que es cierto es que el Mundial permitió reforzar la imagen positiva de Francia, que, desde entonces, se percibe como *"un país dinámico, acogedor y victorioso en el que se puede confiar".*

Del mismo modo, resulta imposible calcular el papel del acontecimiento en el incremento del número de turistas que visitan Île-de-France al año. Sin embargo, está claro que el Mundial permitió renovar el tipo de turistas (Sudamérica[11], Japón[12], Sudáfrica, Singapur...), atraer una nueva clientela (jóvenes, entre otros) y "modernizar" la imagen de la región de la capital.

Pero, más allá del tema de la afluencia de turistas, es entre los franceses donde el Mundial consiguió sus mayores éxitos al lograr que se unieran, dejando de lado sus diferencias, y al devolverles la confianza en sí mismos.

Principales actividades festivas organizadas en Île-de-France

Como tantas otras ciudades francesas, París y Saint-Denis se movilizaron para que este acontecimiento fuera una ocasión de celebración en armonía. Se instalaron pantallas gigantes en las plazas públicas para que los ciudadanos pudieran compartir las emociones del directo. Además, París y Saint-Denis organizaron y albergaron una serie de grandes eventos, espectáculos y festivales, entre los que cabe destacar los siguientes.

En París

– "Desfile de los gigantes" (9 de junio de 1998): marcó la inauguración del Mundial.

En Saint-Denis:

– *Carnavalcade* (20 de junio): aproximadamente 100.000 personas.
– *Village du Monde* y conciertos *Banlieues du Monde:* 60 conciertos, promedio de 4.000 personas por actuación, 2 veladas excepcionales con 8.000 espectadores.
– Festival de música 1998 (80 actuaciones): 53.589 espectadores (frente a los 28.896 de 1997); la notoriedad del festival aumentó considerablemente gracias al Mundial.
– "Cafés y restaurantes de fiesta"
– Torneo internacional de fútbol *Banlieues du Mond*e (1 - 8 de julio): 37 equipos de jóvenes de entre 15 y 18 años, 21 delegaciones extranjeras, 330 participantes y 520 jóvenes extranjeros.

10. Ver la nota "Impacto turístico".
11. El sector hotelero homologado de Île-de-France registró tres veces más llegadas en junio de 1998 (143.790) que en junio de 1997 (37.764).
12. El sector hotelero homologado de Île-de-France registró diez veces más llegadas en julio de 1998 (887.308) que en julio de 1997 (82.460).

– *Villa-jeux*, exposición de juguetes y juegos del mundo: unas 17.000 personas.
– Espectáculo Triton de Philippe Decouflé (20 representaciones): 15.000 espectadores.
– "Ciber-base" de iniciación a Internet: 5.000 jóvenes de 8 a 14 años.
– Prueba ciclista *Boucles de la Seine-Saint-Denis* en la que participaron 120 corredores profesionales y 500 aficionados: entre 400.000 y 500.000 personas.
– Fórum Mundial, nueve grandes debates sobre el tema "deporte y sociedad" y una reunión sobre la lucha contra el racismo: 10.000 personas, de las que unas 6.000 eran jóvenes.

IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO

La originalidad del dispositivo que se puso en marcha con ocasión de la construcción del Stade de France radica en los esfuerzos del Ayuntamiento de Saint-Denis por hacer que la población local, especialmente los jóvenes, se beneficiasen de las consecuencias en términos de empleo y de inserción profesional.

Un gran acontecimiento como el Mundial de Fútbol conlleva la creación de numerosos puestos de trabajo. Algunos de ellos son efímeros y están vinculados a la preparación del acontecimiento, a la construcción de las infraestructuras necesarias, a la atención a los visitantes y a la gestión del acontecimiento en sí. Otros son más duraderos y tienen una influencia real en la economía local.

No obstante, resulta difícil cuantificar con precisión el impacto socioeconómico del Mundial por dos razones:
– Las instituciones movilizaron medios internos sin crear necesariamente nuevos puestos de trabajo.
– No se ha realizado ningún balance con cifras.

Por lo tanto, en esta nota no se pretende presentar de forma exhaustiva los medios movilizados con motivo del Mundial 1998, sino que simplemente se ofrecen algunos elementos de referencia, como los medios movilizados por las estructuras creadas especialmente para el acontecimiento *(Comité Français d'Organisation,* CFO) y los medios movilizados para garantizar la seguridad, entre otros. Asimismo, se presenta de forma sintética el original y ambicioso dispositivo local de inserción profesional que se puso en marcha en Saint-Denis. Por último, se muestra cómo, más allá del acontecimiento, un equipamiento como el Stade de France puede ser un factor de desarrollo económico local.

1. EMPLEOS VINCULADOS A LA ORGANIZACION Y A LA GESTION DEL ACONTECIMIENTO EN SI

1.1 Movilización del personal de las diferentes instituciones implicadas

Fueron numerosas las personas de las diferentes instituciones (ministerios, municipalidades...) que se movilizaron para que la organización del Mundial fuera un éxito. Sin necesariamente crear nuevos puestos de trabajo, a menudo estas instituciones movilizaron importantísimos medios internos, imposibles de cuantificar con precisión. Asimismo, 5.000 funcionarios de los cuerpos de policía y de gendarmería se movilizaron en el exterior de los estadios para reforzar los efectivos habituales. Además, en el conjunto de las diez ciudades donde se disputaron los partidos, se movilizaron en total 100 médicos y 900 socorristas.

El Ayuntamiento de Saint-Denis aprovechó el acontecimiento para movilizar y motivar a su personal. Así, la oficina de turismo municipal reclutó y formó a 93 agentes voluntarios.

Además de estos movimientos internos, las diferentes instituciones implicadas crearon una serie de empleos adicionales para hacer frente localmente a la afluencia de visitantes. Por ejemplo, podemos citar el importante dispositivo de bienvenida que puso en marcha la región de Île-de-France para promover la región y atender adecuadamente a los visitantes: se instalaron cinco espacios de acogida[1] en el Stade de France y en los aeropuertos de Roissy-Charles de Gaulle y de Orly[2]. Otro ejemplo serían los veinte agentes de limpieza contratados por el Ayuntamiento de Saint-Denis.

1.2 Un importante creador de empleo: el Comité Français d'Organisation

El *Comité Français d'Organisation,* organismo encargado de la organización del Mundial, fue el que sin lugar a dudas creó el mayor número de puestos de trabajo con motivo del acontecimiento. Un año antes del Mundial, el CFO ya empleaba a 273 trabajadores a tiempo completo (195 en la sede de París y 78 repartidos en las diez ciu-

1. Como refuerzo de los espacios turísticos permanentes instalados en el *Carrousel du Louvre* y en *Disneyland* Paris.
2. En estos cinco espacios se atendió a 100.000 visitantes durante la celebración del Mundial.

dades sede), a los que se sumaron las 53 personas que los diferentes colaboradores comerciales de Francia'98 pusieron a su disposición y 10 jóvenes que realizaban la prestación civil. En el momento del pistoletazo de salida del Mundial (el 10 de junio de 1998), el CFO contaba con una plantilla permanente de 450 personas, que a finales de julio de 1998 se redujo a 80 personas. La plantilla total del CFO llegó a estar formada por 704 personas.

Además, el CFO movilizó a 12.000 voluntarios que participaron en la organización de la fase final del Mundial (10 de junio - 12 de julio). De éstos, 1.450 trabajaron en Saint-Denis (90 de ellos eran habitantes de la ciudad).

2 EMPLEOS VINCULADOS A LAS OBRAS DE SAINT-DENIS: LA NOCION DE LA "MEJOR PROPUESTA SOCIAL"

A lo largo de las diferentes fases, hasta 3.000 personas trabajaron en las obras de Saint-Denis (1.400 de ellas en el estadio).

2.1 El GIP Plaine Emploi

Cuando el gobierno decidió construir el estadio en Saint-Denis, el Ayuntamiento de la ciudad planteó una serie de condiciones, entre las que cabe destacar:

– Compromiso de realizar acciones de inserción y de formación de los jóvenes en las diferentes obras.
– Compromiso de crear empleos sostenibles y ofertas de trabajo para las empresas locales (se fijó el objetivo de subcontratar el 25% del total de los contratos de obras y de servicios a empresas de Seine-Saint-Denis).

El Estado hizo realidad la voluntad de las autoridades locales con la creación de una estructura operativa: el GIP (Grupo de Interés Público) *Plaine Emploi.* Este organismo se convertiría en el interlocutor único y se encargaría de organizar la cooperación entre los diferentes componentes del servicio público de empleo, la red de acogida de jóvenes, los promotores y las empresas responsables de las obras, así como todos los demás organismos y administraciones implicados en el conjunto de las obras que se debían realizar en la Plaine Saint-Denis: construcción del Stade de France, construcción inmobiliaria para EDF (Électricité de France), obras de la red de transporte público y de la red viaria, etc.

El objetivo de este dispositivo era lograr que la repercusión del acontecimiento, en términos de empleo y de inserción profesional, beneficiase a la población local.

2.2 La cláusula de la "mejor propuesta social" y el dispositivo de inserción profesional

Así se introdujo una cláusula de la "mejor propuesta social" como anexo al informe de consulta para la concesión del estadio. Esta cláusula, examinada por un comité de expertos, es tan sólo un criterio adicional y no determinante para la selección del grupo de empresas, pero constituye un elemento realmente original e innovador en el proceso de selección.

Apartado sobre empleo e inserción de la concesión

El reglamento para la concesión del estadio incluye un apartado sobre empleo e inserción para las fases de realización y de explotación del Stade de France, teniendo en cuenta que la concesión se fijó para un período de 30 años. Este documento es especialmente claro y preciso en la definición de oferta de inserción (público prioritario: jóvenes de 18 a 25 años con espe-

El Mundial dio trabajo a mano de obra local. Aquí, las obras del Stade de France

© Dreif - Gobry

ciales dificultades de inserción, parados de larga duración, desempleados de más de 50 años, beneficiarios del RMI, minusválidos...).

Las empresas candidatas debían ofrecer los siguientes compromisos:
– Creación de un número de puestos de inserción en las diferentes obras.
– Nivel de remuneración mínimo garantizado para estos puestos.
– Definición de un programa individualizado para cada candidato seleccionado.
– Aplicación de un procedimiento de reconocimiento y de validación de los resultados alcanzados en cada una de las etapas del programa.
– Ayuda a la posible readaptación de los interesados fuera de la empresa una vez finalizado el programa de inserción.

En el plano local, el balance general que se puede extraer es el siguiente:
– En Saint-Denis se realizaron un total de 750 contratos (contratos indefinidos, temporales, a tiempo parcial...) en el conjunto de las obras de construcción del estadio, de las infraestructuras de transporte y de las nuevas empresas que se instalaron en la zona. De éstos, 481 contratos corresponden a la construcción del Stade de France (50 los realizaron las empresas del Grupo de Interés Económico *Stade Construction* y los demás, los subcontratistas).
– Del total de contrataciones, un 85% corresponde a habitantes del departamento y un 67% a habitantes de la "zona de solidaridad"[3].
– El 45% de los contratos los firmaron jóvenes.
– De los 3.500 millones de francos correspondientes a los contratos asignados a finales de 1997, 940 millones de francos (27,2%) repercutieron en empresas locales, gracias a la parcelación de los contratos.

De todas las obras de la Plaine Saint-Denis a las que afectaba la cláusula de la "mejor propuesta social", al final parece ser que la del Stade de France fue la que desempeñó un mayor papel de inserción profesional local. En efecto, el *Consortium Stade de France* se implicó en un verdadero proyecto de colaboración[4]. No obstante, conviene destacar que, aunque el promotor respetara esta cláusula, no exigía ningún compromiso a los subcontratistas, lo cual limitó los efectos del dispositivo.

3. EL STADE DE FRANCE, MOTOR DE UN DESARROLLO ECONOMICO SOSTENIBLE

Por definición, un acontecimiento es efímero y los empleos estrictamente relacionados con el Mundial no fueron, evidentemente, empleos sostenibles a largo plazo.

3.1 EMPLEOS VINCULADOS A LA GESTION DEL STADE DE FRANCE

Sin embargo, en Saint-Denis se construyó un gran equipamiento que funciona a diario y que se ha convertido en un centro de acontecimientos y de visitas[5]. La explotación diaria del estadio genera 150 empleos permanentes, una cincuentena de los cuales corresponden a

3. Seis municipios situados alrededor de Saint-Denis; Aubervilliers, La Courneuve, Saint-Ouen, Pierrefitte, Villetaneuse y Epinay-sur-Seine.
4. Sólo en esta obra, cotidianamente trabajan una media de 690 obreros, 400 de los cuales residían en Saint-Denis.
5. Ver la nota “Ordenación y desarrollo urbano”.

© Iaurif - B. Gegauff

El Stade de France atrae la implantación de oficinas.
Vivero de empresas instalado en 1999.

puestos de mantenimiento o vigilancia. A estos empleos permanentes hay que sumar los 1.000-1.500 trabajadores que se contratan con motivo de grandes eventos (agentes de vigilancia del estadio, empleados de mantenimiento, azafatas...).

3.2. Dinamización económica de un barrio

Pero, sobre todo y más allá de los empleos directos creados, el Stade de France y las infraestructuras realizadas con motivo del Mundial constituyeron un formidable motor para el desarrollo económico local. En Saint-Denis, el número de empleos privados ha crecido en un 20% desde el Mundial y las bases del impuesto sobre los rendimientos del trabajo personal han aumentado del 5% al 10% anual.

El barrio del Stade de France ha visto llegar grandes marcas de comercios que no hubieran ido a Saint-Denis sin el Mundial. Estas instalaciones generan unos 300 puestos de trabajo y, en total, se prevé la creación a largo plazo de unos 20.000 empleos en el sector.

Además, desde 1998, grandes sociedades han instalado allí su sede social, en algunos casos trasladándose de prestigiosos recintos como La Défense (por ejemplo, la Agence Française de Normalisation).

Promotores e inversores inmobiliarios, que, a pesar de la construcción del Stade de France, se mostraron reticentes entre 1995 y 1998, ya no dudan en poner en marcha nuevos proyectos. Hacía más de cincuenta años que no se construían viviendas en la zona de la Plaine Saint-Denis y, para 2002, hay 500 nuevas viviendas en proyecto[6].

Así pues, aunque el Mundial generó empleos efímeros, también es cierto que permitió a muchos jóvenes adquirir una primera experiencia profesional. Además, si bien resulta difícil valorar el efecto "Stade de France" dentro de una coyuntura económica general relativamente favorable, es evidente que la realización de este gran equipamiento y de las infraestructuras de transporte constituyó un importante motor de desarrollo económico de un barrio hasta entonces degradado.

6. Ver la nota “Ordenación y desarrollo urbano”.

IMPACTO FINANCIERO

El impacto financiero de un acontecimiento como el Mundial de Fútbol no puede limitarse a los gastos e ingresos del balance financiero del acontecimiento. Efectivamente, hoy en día se sigue planteando la cuestión de la rentabilidad del Stade de France ante la falta de un club de fútbol residente.

1. ALGUNOS ELEMENTOS DEL BALANCE FINANCIERO DEL MUNDIAL

Los Mundiales de fútbol generan grandes flujos financieros.

No obstante, resulta imposible realizar un balance preciso del Mundial organizado en Francia en 1998. Prácticamente la totalidad de los gastos fueron asumidos por organismos públicos, mientras que fue la FIFA quien recibió la mayor parte de los ingresos derivados de la explotación de los derechos comerciales de la retransmisión por televisión (200.000 millones de francos suizos) y la ISL *(International Sport and Leisure*[1]*),* una sociedad privada vinculada a la FIFA por contrato, fue quien ingresó los beneficios de las ventas de productos derivados o bajo licencia (estimados entre 1.000 y 1.500 millones de francos suizos).

Por otro lado, es imposible cuantificar realmente las consecuencias financieras indirectas: consecuencias turísticas para los hoteleros y restauradores[2] (parece ser que la clientela que acudió con motivo del Mundial compensó el descenso de la clientela tradicional[3]) y, especialmente, consecuencias a largo plazo.

Por lo tanto, aquí nos hemos centrado exclusivamente en los gastos de funcionamiento y en los relacionados con las inversiones a cargo de promotores públicos –Estado y administraciones locales– así como en las operaciones llevadas a cabo por las administraciones interesadas y por los organismos creados especialmente para la ocasión: *Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde* (DICOM) y *Comité Français d'Organisation* (CFO[4]).

Además, resulta imposible precisar el balance del acontecimiento en una sola región, como Île-de-France, dado que el Mundial de Fútbol se desarrolló en diez ciudades francesas. No se pueden repartir arbitrariamente los costes de las estructuras nacionales entre las diez ciudades.

A pesar de todo, se barajan cifras que situarían los gastos en 10.000 millones de francos, 2.500 millones de los cuales corresponderían a costes de funcionamiento y 6.900 millones a inversiones en los equipamientos donde debían disputarse los partidos.

Sin pretender ser exhaustiva, esta nota presenta de forma más detallada algunas partidas del balance financiero del Mundial, como el presupuesto del Comité Français d'Organisation, la seguridad, los actos de animación y las grandes inversiones realizadas en la región de Île-de-France relacionadas con la construcción del Stade de France.

1.1 FUNCIONAMIENTO

1.1.1 Presupuesto del CFO

Es evidente que el presupuesto total del CFO no podía destinarse exclusivamente a los partidos que se disputaron en la región de Île-de-France, sino que abarcaba el conjunto del Mundial 1998, organizado en diez ciudades francesas.

El CFO asumió la mayor parte de los costes de funcionamiento del Mundial (2.500 millones de francos en total). Podemos diferenciar las siguientes partidas:

– Gastos de personal: 419 millones de francos entre 1993 y 1998 (la plantilla asalariada alcanzó una cifra máxima de 704 personas en 1998, a las que habría que

1. ISL es la agencia de marketing de la FIFA. Importantes multinacionales invierten grandes sumas para poder utilizar el acontecimiento como medio de publicidad: el importe pagado a la FIFA puede llegar a 200 millones de francos en el caso de los patrocinadores más grandes sólo por utilizar el logotipo y la mascota con fines comerciales y por colocar su publicidad en el césped.

2. El mercado hotelero durante el Mundial se estimó en 1.200 millones de francos.

3. Ver la nota "Turismo, atención a los visitantes y fiesta".

4. Asociación que incluía mayoritariamente instancias representativas del fútbol, en aplicación del pliego de condiciones establecido por la FIFA.

sumar 12.000 voluntarios, que supusieron unos gastos de 49 millones de francos costeados por el CFO).
– Gastos en seguridad: 43,48 millones de francos.
– Impuestos y tasas comerciales: 455,8 millones de francos.
– Participación en la organización de la Fiesta del fútbol: 49,6 millones de francos.
– Participación en el congreso de la FIFA: 2,7 millones de francos.
– Participación en el Torneo de Francia: 4,11 millones de francos.
– Cánones por los actos de animación de París y Saint-Denis: 38 millones de francos.

Por lo que se refiere a los ingresos del CFO, ascendieron a 2.800 millones de francos, distribuidos de la manera siguiente:
– Ingresos de taquilla: 1.700 millones de francos[5] (de los que 825 millones de francos corresponden a las 201.000 entradas de primera vendidas).
– Ingresos de marketing: 880 millones de francos.
– Derechos de televisión: 50 millones de francos (derechos del CFO).
– Ingresos del Torneo de Francia: 16,6 millones de francos.

Los beneficios del CFO sumaron, pues, 285 millones de francos, que, a petición del Ministerio de Juventud y Deporte, se redistribuyeron entre los pequeños clubes y el deporte aficionado.

1.1.2 Seguridad

Los gastos definitivos del Mundial de Fútbol correspondientes al conjunto de los partidos disputados en territorio francés y dependientes del Ministerio del Interior (policía nacional) ascendieron a 93,8 millones de francos. De este coste total, el CFO asumió 43,5 millones de francos y los 50 millones restantes los asumió el Ministerio del Interior. En cuanto al Ministerio de Defensa, su participación final ascendió a 7,36 millones de francos.

1.1.3 Actos de animación

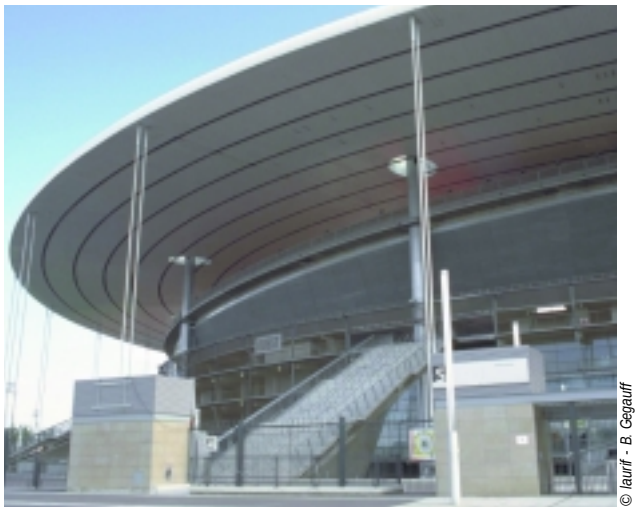
Las administraciones locales realizaron grandes inversiones en los actos locales de animación para hacer del acontecimiento una gran fiesta popular. El "desfile de los gigantes" organizado en las calles de París que marcó el comienzo del Mundial costó unos 50 millones de francos; las administraciones locales asumieron 35 millones (principalmente el Ayuntamiento de París), sin contar con la participación del CFO. Según los cálculos del Ayuntamiento de Saint-Denis, que desarrolló un amplísimo proyecto colectivo de actividades de animación[6], los gastos del dispositivo puesto en marcha en el municipio ascendieron a 71,3 millones de francos, de los que las autoridades locales asumieron 53 millones de francos.

1.2 Inversión

Según el Informe Público 2000 del Tribunal de Cuentas, la construcción de infraestructuras en el territorio nacional costó 6.897 millones de francos, distribuidos de la siguiente manera:
– 1.197 millones de francos para la renovación de los estadios: las administraciones locales asumieron 831 millones de francos y el Estado aportó los 366 millones restantes. Por ejemplo, la renovación del Parc des Princes costó 66,4 millones de francos, repartidos entre el Ayuntamiento de París (46,6 millones) y el Estado (19,8 millones).
– 5.700 millones de francos para las inversiones relacionadas con la construcción del Stade de France. El coste del estadio en sí ascendió a 2.550 millones de francos, de los que el Estado asumió 1.254 millones y el sector privado, los 1.296 millones restantes. Las obras relacionadas (descontaminación del emplazamiento, transporte público, red viaria...) contaron con un presupuesto

5. Correspondiente a 2.700.000 localidades disponibles, sin incluir las localidades gratuitas (91.000) y las reservadas, principalmente para la prensa y los servicios de seguridad (227.000).
6. Ver la nota "Turismo, atención a los visitantes y fiesta (Principales actividades festivas organizadas en Île-de-France)".

La realización y la explotación del Stade de France se concedieron al sector privado.



© Iauriff - B. Gegauff

de 3.150 millones de francos: el Estado aportó 1.246 millones, las administraciones locales aportaron 1.250 millones, las empresas públicas contribuyeron con 450 millones y las empresas privadas con 204 millones.

Conviene tener en cuenta que los gastos de infraestructuras que acompañaron a la realización del Stade de France no se pueden imputar en su totalidad al Mundial (transporte público: prolongación de la línea 13 de metro, reconstrucción de la estación de la línea B del RER, construcción de una estación de la línea D del RER...; red viaria: cubrimiento de la autopista A1, acondicionamiento de la carretera RN 1...). No obstante, la decisión de construir el Stade de France en la Plaine Saint-Denis fue lo que permitió acelerar su ejecución.

2. CONTRATO DE CONCESION

2.1 Asociación del sector público y el privado

El dispositivo que se puso en marcha para realizar el Stade de France, compromiso del Estado francés al decidir organizar el Mundial, fue excepcional.

Se optó por un principio de asociación entre el sector público y el privado en forma de concesión. La concesión permite que empresas privadas financien infraestructuras públicas, de cuya explotación obtendrán beneficios. Esto supone traspasar gastos de los contribuyentes a los usuarios.

El recurso a la concesión de obras y servicios públicos, estrategia jurídica habitual en Francia en el sector de las autopistas y de la distribución del agua, constituía una novedad en el caso de un estadio.

Una concesión implica dos partes. Por un lado, la parte que otorga la concesión –es decir, el poder público– proporciona el terreno, se compromete a realizar los equipamientos de acompañamiento necesarios, pero desea limitar su participación financiera. Por otro lado, la sociedad concesionaria garantiza la ejecución de la obra en los plazos estipulados y obtiene beneficios de la explotación del equipamiento.

2.2 El concesionario: *Consortium Stade de France*

El concesionario seleccionado fue el *Consortium Stade de France,* una sociedad anónima creada el 27 de diciembre de 1994. Su capital, de 150 millones de francos, procede a partes iguales de tres accionistas: Bouygues, GTM-Entrepose (grupo Lyonnaise des Eaux) y SGE (grupo Générale des Eaux), tres de las principales empresas francesas del sector de la construcción.

La decisión se tomó tras una consulta referente tanto al diseño como a la realización y la explotación. El objetivo del *Consortium* es *"diseñar, construir, financiar y explotar el Stade de France durante treinta años"* a partir de la firma del contrato de concesión (el 29 de abril de 1995), es decir, hasta el año 2025. La ley autoriza concesiones más largas, pero las empresas consideran suficiente el riesgo asumido a treinta años, pues la rentabilidad de la explotación dependerá de la afición de los franceses al deporte y a los grandes espectáculos, así como de la evolución de este sector de actividad.

2.3 Condiciones financieras beneficiosas para el concesionario

Como consecuencia de las dudas del Estado respecto al lugar de emplazamiento del Stade de France, el contrato de concesión se negoció rápidamente y se firmó siete meses después de la decisión del Primer Ministro (el 29 de abril de 1995, en el contexto de la campaña electoral presidencial). Este contrato prevé en concreto que, en caso de falta de club residente, el Estado se compromete a pagar una indemnización anual de 73 millones de francos durante los dos primeros años y de 68 millones de francos durante los años siguientes mientras no se

instale un club de fútbol de primera en el Stade de France. Si se instalase un club residente, garantiza al concesionario que los ingresos correspondientes alcanzarán esas mismas cantidades y, en caso de no ser así, abonará una compensación equivalente a la diferencia.

Según parece, las disposiciones financieras del contrato de concesión transfieren los riesgos de explotación del concesionario al Estado, como bien indicó la Comisión Europea en un dictamen motivado al gobierno francés el 14 de abril de 1997[7].

3. GESTION ACTUAL DEL STADE DE FRANCE

3.1 Elementos de la cuenta de explotación del Stade de France

Las principales partidas de la cuenta de explotación son:
– Los "productos de prestigio" (palcos, localidades de primera, etc.) que representan en torno al 48%.
– La publicidad: 20%.
– El alquiler con una participación del 1% de los ingresos de taquilla: 15%.
– Las actividades de congresos y seminarios: 17%.

Estos ingresos deben cubrir diferentes gastos, como el servicio de la deuda, la carga de amortización del bien durante el período de concesión (renovación y mantenimiento incluidos) y los gastos de funcionamiento del *Consortium* (asalariados permanentes y servicios subcontratados).

Los resultados de explotación del Stade de France correspondientes a los dos primeros ejercicios[8] fueron muy superiores[9] a los obtenidos en la simulación financiera de referencia y justificaron el pago al Estado de cánones que ascendían 16,4 millones y 17,7 millones de francos respectivamente.

Tras tener en cuenta estos cánones y las provisiones para el impuesto sobre beneficios (16,7 millones y 7,6 millones de francos), el resultado neto del *Consortium* fue de 20 millones de francos el 30 de junio de 1999 y de 15,8 millones el 30 de junio de 2000.

Estos resultados también incluyen las indemnizaciones debidas por el Estado mientras no haya club residente, lo que representó 76,2 millones de francos en el primer ejercicio y 78,8 millones en el segundo.

3.2 Falta de club residente

El Stade de France, destinado prioritariamente al fútbol y al rugby, ha firmado acuerdos con las federaciones deportivas para albergar finales y encuentros internacionales. En total, se trata de unos diez acontecimientos al año. Parece ser que esto satisface al público, pues los grandes partidos de la Eurocopa alcanzan fácilmente más de 100.000 solicitudes de localidades. Sin embargo, no sirve para rentabilizar el equipamiento. La cuestión del club residente sigue en el aire, pues representaría una veintena de acontecimientos deportivos al año, lo que supondría un volumen de negocios que el *Consortium* calcula en 140 millones de francos.

Los demás objetivos principales no consisten necesariamente en asegurar ingresos financieros suplementarios, sino que están vinculados a la gestión de la concesión, lo cual queda justificado por el servicio que permite garantizar: por ejemplo, lograr que el equipamiento se convierta en un verdadero lugar de actividad. Por lo tanto, es preciso hallar un ritmo que garantice la rentabilidad de su explotación y una animación constante para el barrio y la ciudad[10].

7. Los resultados de la explotación del Stade de France correspondientes a los dos primeros ejercicios (enero de 1998 - junio de 2000) fueron muy superiores a los obtenidos en la simulación financiera de referencia y justificaron el pago de cánones al Estado.

8. 1 de enero de 1998 - 30 de junio de 2000.

9. Buena parte del volumen de negocios está garantizada por los “productos de empresa”, especialmente el alquiler de los 148 palacios y las localidades de primera.

10. Ver la nota “Ordenación y desarrollo urbano”.

SEGURIDAD

A pesar de algunas dificultades, tanto en Francia como en el extranjero se considera que la seguridad del Mundial 1998 fue todo un éxito. Para anticipar y gestionar los riesgos, las autoridades francesas coordinaron estrechamente la Justicia con los servicios de polícia, de información y de seguridad civil. Esta organización inédita se ponía al servicio de un objetivo principal: garantizar la seguridad de las personas sin "aguar" la fiesta.

1. LIMITACIONES DEL ACONTECIMIENTO EN EL PLANO DE LA SEGURIDAD

En lo que se refiere al orden público, un Mundial de Fútbol como el de Francia'98 presenta limitaciones específicas:

– La naturaleza del acontecimiento: el fútbol es un deporte muy popular que ofrece a algunos la oportunidad de manifestar formas de violencia colectiva *(hooliganismo,* básicamente). En 1998, algunos partidos de la primera fase del torneo se identificaron como "de alto riesgo".
– Su difusión a escala mundial, que predisponía a determinadas amenazas (terrorismo), sobre todo en París y en Île-de-France.
– La duración del acontecimiento (33 días), que implica un largo período de movilización de las fuerzas de seguridad.
– La distribución en diez sedes de competición, a las que se suman las instalaciones de entrenamiento y de alojamiento de los 32 equipos participantes y las redes de transporte (aeropuertos, trenes, metros...), dispersa las fuerzas de seguridad y constituye un importante esfuerzo de organización y de logística.
– La gestión de grandes multitudes (varias decenas de miles de personas): la fiesta casi permanente (y el consumo de alcohol relacionado) multiplica los riesgos de accidente, de robo, de violencia, etc.
– La diversidad de públicos a los que había que proteger: jugadores, personalidades, periodistas, espectadores, turistas, habitantes, etc., pertenecientes a culturas distintas (31 países extranjeros participantes).

Estas limitaciones se notaron especialmente en la región de París debido a su condición de capital y a la presencia de los grandes aeropuertos internacionales y del Stade de France. Sin embargo, dado que la seguridad era una prerrogativa del Estado, no ha sido posible distinguir en el análisis el papel de Île-de-France en el dispositivo, por lo que únicamente se puede extraer un balance relativo al conjunto de Francia.

2. DISPOSITIVO IMPLANTADO

2.1 Antes del Mundial: fase preparatoria

Principios

La organización del Mundial permitió experimentar una nueva legislación francesa (ley del 21 de enero de 1995) que delegaba en el organizador deportivo la responsabilidad de garantizar el orden en el interior de los estadios, mientras que el Estado, en colaboración con los municipios implicados, asumía la competencia de la seguridad pública en el exterior.

En los estadios, miles de agentes de vigilancia voluntarios tuvieron como misión prevenir los desórdenes susceptibles de degenerar en conflictos. De los controles del equipaje de mano y los cacheos se siguió encargando la autoridad pública (el Estado), que implementó importantes medios en diversos ámbitos de intervención: policía, gendarmería, seguridad civil (bomberos y ambulancias), policía del aire y de las fronteras, lucha antiterrorista, etc.

Además, para preservar el espíritu de la fiesta, se decidió suprimir las rejas que separaban las gradas del terreno de juego en los estadios.

Estas medidas se pusieron a prueba "a tamaño real" antes del Mundial durante varias competiciones, entre las que cabe destacar el Torneo de Francia, en junio de 1997: el dispositivo resultó enteramente satisfactorio.

Coordinación del dispositivo

En 1993 se creó una célula de seguridad en el seno del organismo encargado de la organización del acontecimiento, la *Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde* (DICOM). Un magistrado se incorporó a dicha célula para coordinar la acción de la Justicia con la de la policía.

© Iaurif - B. Gegauff

Durante el Mundial hubo mucha vigilancia en los transportes.
Estación Plaine - Stade de France del RER.

A partir del año 1997, el dispositivo entró en una fase avanzada:

– Introducción de responsables de *hooliganismo* en la *Direction Centrale de la Sécurité Publique* (DCSP, dirección central de seguridad ciudadana).
– Constitución de comités regionales de organización bajo la autoridad del prefecto (representante local del Estado), en relación con el director de sede del *Comité Français d'Organisation* (CFO), el alcalde de la ciudad organizadora de los partidos y el procurador de la República local (Ministerio de Justicia).
– Formación del personal de los servicios de seguridad (agentes de vigilancia de los estadios, policías, etc.).
– Aplicación de una cooperación internacional de gran escala.
– Por último, creación en París del *Poste de Commandement Ordre Public* (PCOP, puesto de mando del orden público), encargado de coordinar el dispositivo: policía, gendarmería, Justicia, policía del aire y de las fronteras, cooperación internacional, seguridad civil, lucha antiterrorista, protección de las personalidades, información y comunicación.

El análisis de todas las situaciones posibles llevó a definir un sistema flexible de movilización de las fuerzas de seguridad, desde el simple servicio de guardia hasta el escenario de crisis grave que requiere la movilización de reservistas.

Cooperación internacional

La cooperación internacional es una de las innovaciones del Mundial: hasta entonces, ningún país había organizado un dispositivo de tal magnitud. Esta política se basó en la designación por parte de cada uno de los 31 países participantes de un oficial central de enlace que trabajaría en el PCOP analizando los riesgos que podían plantear los aficionados de su país. Se organizaron seminarios con el fin de sensibilizar a los países participantes con respecto a la prevención del *hooliganismo* y para crear una red informal de intercambio de información a escala internacional.

En este marco, se trajeron *spotters* extranjeros, policías fisonomistas expertos en medios de riesgo, encargados de identificar por adelantado a las personas que podrían crear problemas.

Se celebraron reuniones bilaterales que culminaron en acuerdos con algunos países limítrofes, como Gran Bretaña, para vigilar a los seguidores en los trenes y las estaciones.

2.2 Durante el Mundial: fase de aplicación

Control fronterizo

El control en las fronteras aéreas (aeropuerto de Roissy-Charles de Gaulle especialmente), terrestres y marítimas se confió a la policía del aire y de las fronteras (PAF), que colaboró estrechamente con los países fronterizos y los países del Espacio Schengen[1]. La estrategia durante el Mundial, preparada por adelantado mediante la activación de la red de oficiales de enlace que ya existía con algunos países, consistió en:

– Garantizar la estrecha colaboración de las comisarías de policía fronterizas para conocer en tiempo real los flujos masivos de aficionados o turistas.
– Facilitar la presencia de policía extranjera en el territorio francés, en especial en las estaciones y los aeropuertos, así como para la vigilancia de trenes (58.000 viajeros escoltados).
– Negar la entrada al territorio francés de aficionados "indeseables" (1.540 entradas denegadas).
– Mantener una especial vigilancia ante una posible amenaza terrorista.

1. Convención firmada en 1985 por Benelux, Francia y Alemania, que abolía los controles en sus fronteras comunes, y a la que se unieron Italia, Portugal y España.

Seguridad en torno a los estadios

En Île-de-France, como en las demás regiones, diversos puestos de mando bajo la autoridad del prefecto (policía, gendarmería, seguridad civil, etc.) velaban por la seguridad, coordinada a nivel nacional por el puesto central de orden público (PCOP). En un esfuerzo de eficacia máxima, cada estadio disponía de un puesto de mando operativo (PCO) en el que estaban presentes todas las autoridades de decisión (prefecto, procurador de la República, director del servicio de orden, policía, gendarmería, etc.), así como los responsables extranjeros. Estos PCO disponían de instrumentos de obtención de datos y de tratamiento de la información: terminales de videovigilancia y de transmisión de datos, redes de teleconferencia, etc.

Durante los partidos, la seguridad se diferenciaba en tres perímetros concéntricos:
– Un perímetro *"Comité Français d'Organisation (CFO)"*: zona de seguridad de las inmediaciones del estadio (cacheo de los espectadores).
– Un perímetro "Estado": correspondía aproximadamente al barrio del estadio y estaba muy vigilado, sobre todo el acceso a la red de transporte.
– Un perímetro "Ciudad": incluía los lugares urbanos de animación (pantallas gigantes, principales espacios públicos, grandes conciertos y espectáculos, etc.). En este perímetro, la acción de los servicios de seguridad era más activa entre los partidos.

La atención que se prestó al análisis de toda la información disponible en tiempo real (identificación de los partidos de riesgo en función de la calificación de los equipos, anticipación de la llegada de seguidores, previsión de actos festivos de animación en las ciudades organizadoras, etc.) permitió prever las medidas que había que tomar y las fuerzas policiales que se debían movilizar.

Acción judicial

La eficacia y la credibilidad de la acción de los servicios de seguridad durante el Mundial se fundamentaba en el principio de una respuesta judicial coherente, rápida y adaptada a las infracciones cometidas. Esto fue posible gracias a:
– La presencia de un magistrado en el PCOP, que transmitía rápidamente la información a los procuradores de la República y garantizaba una comunicación directa con los servicios policiales.
– La presencia de procuradores de la República en los estadios durante los partidos, junto con oficiales de la policía judicial encargados de constatar las posibles infracciones.

3. BALANCE MUY POSITIVO, A PESAR DE LAS DIFICULTADES

En el plano de la seguridad, el Mundial fue un gran éxito, en particular en París y en Île-de-France, donde después de los partidos continuaba la fiesta, a veces con varios cientos de miles de personas reunidas.

3.1 Claves del éxito

El éxito se debe a varios factores:
– El tiempo dedicado a la fase preparatoria, que permitió a los responsables del mantenimiento del orden impregnarse bien del espíritu con el que se había concebido el servicio de seguridad y asegurar la formación del personal con mucha antelación.
– La experiencia adquirida en acontecimientos anteriores al Mundial (Jornadas Mundiales de la Juventud en París en 1997, Torneo de Francia de Fútbol de 1997 y partidos amistosos en el Stade de France en primavera de 1998) y el recurso a soluciones puestas en práctica con éxito en otros países (como los agentes de vigilancia del estadio en Gran Bretaña).

– La cohesión del aparato de Estado, con la cooperación de doce ministerios, la concertación en el puesto de mando central, una transmisión rápida de la información y una comunicación eficaz entre las diferentes autoridades implicadas.
– Una respuesta judicial rápida y adaptada a los delitos cometidos, gracias, sobre todo, a la proximidad física de las autoridades judiciales y de las fuerzas policiales en el ámbito nacional (mando) y local (operativo).
– Un esfuerzo de información completa y continua que se tradujo en la implantación de relaciones de confianza entre las autoridades y los medios de comunicación franceses e internacionales. A cambio, estos medios transmitieron los mensajes de las autoridades *("Francia recibirá con los brazos abiertos a los que deseen participar en la fiesta, pero será intransigente con los que provoquen desórdenes").*
– El dispositivo de cooperación policial internacional, que resultó muy eficaz (agentes centrales de enlace, equipos mixtos sobre el terreno, policía de proximidad ferroviaria, *spotters...).* Fue motivo de numerosas visitas de delegaciones extranjeras, en especial de futuros organizadores de grandes acontecimientos deportivos (Bélgica y Holanda para la Eurocopa 2000, Australia para los Juegos Olímpicos de 2000, o Corea del Sur y Japón para el Mundial 2002).

3.2 Dificultades encontradas

A pesar de todo, surgieron dificultades:
– En más de una ocasión, las fuerzas policiales se vieron desbordadas por la violencia de algunos aficionados *(hooligans* ingleses y alemanes, sobre todo, en Toulouse, Lens y Marsella) y de grupos de jóvenes de barrios desfavorecidos.
– Estos incidentes, que en ocasiones provocaron heridos graves, fueron retransmitidos por los medios de comunicación franceses e internacionales, lo que contribuyó a empañar la imagen de la competición deportiva y de la fiesta.
– La policía tuvo que enfrentarse a numerosos espectadores furiosos por no haber podido entrar en los estadios debido a problemas con las entradas (reservas sin registrar, timos, etc.).
– La movilización de las fuerzas del orden durante un período tan largo, en múltiples sitios y en un clima tenso resultó una tarea agotadora para el conjunto de los servicios implicados. Una movilización de tal magnitud habría sido imposible fuera del período estival.

3.3 Algunas enseñanzas

El Ministerio del Interior realizó en 1999 un balance del Mundial de Francia desde el punto de vista de la seguridad[2] con el fin de capitalizar las enseñanzas de la experiencia.

En un plano general

Las diferentes autoridades políticas francesas y las instancias internacionales han reconocido la capacidad de organización de los servicios de seguridad para anticiparse y hacer frente a un acontecimiento de tal magnitud. El innovador dispositivo de cooperación policial internacional debería desarrollarse en el futuro para mejorar el conocimiento de los riesgos y para adaptar los métodos al ámbito de la organización de grandes acontecimientos.

En el plano de la organización operativa

El acontecimiento confirmó que es esencial tener en cuenta datos concretos de cada ciudad organizadora

2. La *Coupe du Monde de Football 1998. Bilan Sécurité,* Ministerio del Interior, servicio de información y de relaciones públicas, Francia marzo 1999. Este balance bilingüe (francés-inglés) lo realizó el ministerio del que depende la policía francesa.

(topografía, configuración de los espacios urbanos, distribución de lugares sensibles...) y de cada situación (evaluación de riesgos potenciales). Un acontecimiento de este tipo exige una adaptación rápida de los dispositivos de prevención y de intervención, así como el recurso a cuerpos de policía y de gendarmería con una elevada capacidad de movilización y a circuitos de información lo más cortos posibles.

En estos acontecimientos, los posibles riesgos de desórdenes públicos se concentran principalmente en las zonas donde se organizan los actos festivos y en las inmediaciones del estadio (puntos de control y de venta de entradas). Un filtrado previo mucho antes de llegar a estos puntos evita la concentración masiva de espectadores en un perímetro reducido y permite canalizar los flujos.