

## **CÁDIZ 2012 LECCIONES DE BUENAS PRÁCTICAS**

*José Ruiz Navarro*

### **AUTORES/AUTHORS:**

José Ruiz Navarro

### **ADSCRIPCIÓN PROFESIONAL/PROFESSIONAL AFFILIATION:**

Catedrático de Organización de Empresas

Universidad de Cádiz

*Professor of Business Administration*

*University of Cadiz*

### **TÍTULO/TITLE:**

Los impactos sociales y económicos de los grandes eventos en la vida de las ciudades.

Cádiz 2012: lecciones de buenas prácticas

*The social and economic impact of major events on the lives of cities.*

*Cadiz 2012: lessons for good practices*

### **CORREO-E/E-MAIL:**

jose.ruiznavarro@uca.es

### **RESUMEN/ABSTRACT:**

En las páginas que siguen, se presenta un amplio resumen sobre un curso de verano celebrado en la Universidad de Cádiz este mismo año. En este curso, se pidió a los numerosos ponentes una reflexión, desde sus distintos enfoques profesionales, sobre el impacto que, sobre una ciudad como Cádiz, puede llegar a tener un magno evento de las características del Bicentenario de la Constitución de 1812.

### **PALABRAS CLAVE/KEYWORDS:**

Cádiz; 2012; gestión cultural; gestión económica; impacto social; bicentenario 1812.

Si todo en la vida empieza con una emoción también la vida de las ciudades son sacudidas por las emociones colectivas que pueden producir los grandes eventos.

En el contexto de la celebración del Bicentenario de la Constitución de 1812 en Cádiz, el rector de la Universidad de Cádiz (UCA) me propuso en la primavera de 2011 organizar un curso de verano, que tuviera como finalidad reflexionar sobre los impactos sociales y económicos de los grandes eventos en la vida de las ciudades. El reto me entusiasmó. Con la ayuda de Antonio Javier González Rueda y Luis Ben, miembros del consejo científico de la revista *Periférica*, elaboré una propuesta de curso que, tras ser aprobada por la comisión correspondiente de la UCA, pretendía responder a una serie de preguntas que lo articularon y constituyeron sus objetivos fundamentales.

El contenido de este artículo resume el curso desarrollado entre los días 30 de junio y 1 y 2 de julio de 2011 en Cádiz, abordando los interrogantes que lo justificó, presenta a los conferenciantes que intervinieron, resume sus conferencias y termina con una síntesis de las lecciones aprendidas sobre los casos de buenas prácticas expuestos y de las ideas comunicadas.

Las principales preguntas a las que pretendía responder el curso, que lo estructuró y condujo a la elección de los ponentes y su desarrollo posterior, fueron las siguientes:

¿Pueden los grandes eventos sacar de la rutina el acontecer cotidiano de una ciudad?

¿Qué nos puede enseñar casos como las Expos de Sevilla, las ciudades capitales de la cultura, el Forum Barcelona 2004, la Bienal de Flamenco y la gestión del pabellón de España en Shanghai 2010?

¿Cuáles son las claves del éxito de estos eventos y sus posibles resultados?

¿Qué podemos aprender en Cádiz de estas y de otras experiencias de cara al Bicentenario de la Constitución de 2012?

Para contestar a estos interrogantes, se contó con la valiosa colaboración de los siguientes ponentes:

Luis Miguel Jiménez, licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Director de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, agencia pública empresarial adscrita a la Consejería de Cultura. Anteriormente, Director Gerente del Instituto Andaluz de las Artes y las Letras. Entre otros altos cargos en la Junta de Andalucía, ha sido, jefe de la Unidad Económica Financiera de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Juan Manuel Suárez Japón, rector de la UNIA y Catedrático de Geografía Humana de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. Entre 1990 y 1994 fue Consejero de Cultura y Medio Ambiente del Gobierno andaluz. En 2002 fue nombrado comisario para la celebración del X Aniversario de la Exposición Universal de Sevilla de 1992.

Domingo González, licenciado en Psicología y profesor del Máster de Gestión Cultural de la Universidad de Sevilla, de la Universidad de Granada y Junta de Andalucía desde su primera edición. Miembro del Consejo de Administración de la Real Orquesta Sinfónica de Sevilla y Director de la Bienal de Flamenco entre otros cargos de responsabilidad.

Jesús Cantero, Coordinador general del Observatorio Andaluz de Economía y Cultura OIKOS, gestor cultural; desde principio de los setenta en la gestión cultural, fue Director del departamento de espectáculos de la Expo de Sevilla de 1992. Profesor de los Másteres de Gestión Cultural en la Universidades de Sevilla, Granada y Córdoba.

María Tena, licenciada en Derecho y en Literatura Hispánica, pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y ha ocupado numerosos puestos de responsabilidad en la administración pública. Fue directora General de SOGEXPO S.A. empresa participada de EXPO92 y Comisaria General de España para la Expo de Shanghai 2010.

Carlos Telmo, Técnico de Empresa y Actividades Turísticas. Profesor de relaciones públicas en varios master de la Universidad de Sevilla. Fue director de Relaciones Externas y Servicios V.I.P. en Sogexpo Sevilla, director de Comunicación y Relaciones Públicas de Isla Mágica, director de protocolo del Pabellón de España en la Expo de Shanghai 2010.

Emilio Aragón, Máster en Alta Dirección en Instituciones Sociales y de Gestión Estratégica de la Obra Social. Fue director del Área de Obra Social y Relaciones Institucionales de la Caja de San Fernando, puesto que siguió desempeñando en Cajasol. Es Director Gerente del Consorcio para el Bicentenario de la Pepa 2012.

Eduard Miralles, Presidente de la Fundación Interarts, asesor de Relaciones Culturales de la Diputación de Barcelona. Ha dirigido el Centro de Estudios y Recursos Culturales y la bienal "Interacció" de políticas y gestión cultural. Consultor en materia de cultura, cooperación y desarrollo con organismos como FEMP, AECID, OEI y UNESCO.

Félix Manito, Presidente de la Fundación Kreanta. Director de las Jornadas Internacionales Ciudades Creativas. Asesor de la candidatura de Burgos a capital europea de la cultura. Fue director de promoción del Fórum Barcelona 2004. Profesor del Máster en Gestión Cultural de la Universitat Oberta de Catalunya y de "Gestión Cultural de la Ciudad" (CIDEU).

Francisco Menacho, licenciado en Filología Hispánica. Consejero de Gobernación y Justicia de la Junta de Andalucía y presidente del Consorcio para el Bicentenario de la Pepa 2012. Fue alcalde de Olvera, delegado provincial de la Conserjería de Educación y Ciencia y delegado del Gobierno de la Junta en Cádiz (1994-2000).

Las principales aportaciones y tema tratados por los ponentes en el curso se resumen a continuación.

Luis Miguel Jiménez, centró su conferencia “Caso capitalidad europea de la cultura y otras consideraciones” en el impacto de la declaración de una ciudad como sede de capital de la cultura de Europa y en el proceso que conlleva.

Un proceso que ha ido mejorando a lo largo de los 25 años de tradición. En el que se valora la voluntad de la ciudad, su estrategia. Se considera principalmente la trayectoria de la ciudad.

Destacó la aportación metodológica de Elvira Prado Alegre a la medición de impactos. En los que conjugan: la alteración de la propia imagen de la ciudad; el impacto sobre la ciudadanía; el orgullo, o sentido de pertenencia; y, la proyección de la imagen de la ciudad y el turismo inducido.

La importancia de las redes sociales para crear opinión de la ciudad (sobre los medios más tradicionales) y la cooperación internacional (aumento de las transacciones comerciales) fueron también temas destacados y expuestos con ejemplos de ciudades como Glasgow, Liverpool o Lille. Dichas ciudades superaron sus propios procesos de crisis económica teniendo como aliada la marca capitalidad europea de la cultura, además del turismo generado.

El impacto económico de la declaración de una ciudad como capital europea de la cultura se estima en que cada euro invertido, genera 8 o 10 de retorno. La experiencia propia apunta a que ese retorno es de 1 a 6 euros en el deporte y en unas olimpiadas más, entre 8 o 10 euros. Ofreció algunas cifras: Liverpool, generó 800 millones de Libras; Salamanca 800 millones de euros.

Apuntó que Burgos, con su fallida candidatura “R-Evolución”, está impulsando una red de ciudades candidatas, para rentabilizar el trabajo realizado.

Destacó la importancia que la Junta de Andalucía le da al Consorcio para el Bicentenario de la Constitución de 1812. Se refirió a los otros consorcios relacionados con actos culturales como son los del Milenio de Granada y el del Río Guadalquivir. Aludió a la visibilidad y oportunidad para las iniciativas privadas del evento de Cádiz. Especialmente las ventajas fiscales recogidas en la Ley 49 de 2002.

A las preguntas relacionadas con los posibles estudios de impacto del futuro evento en Cádiz respondió afirmando que se harán a posteriori. No le constaba que el consorcio del Bicentenario tuviese realizado aún ninguno.

Juan Manuel Suárez Japón presentó su conferencia con el título: “Un caso particular, Sevilla, una ciudad entre dos Expos”.

Introdujo como ideas previas los conceptos de la ciudad como un “arte-facto” y como realidad histórica. Nace y se desarrolla “en el tiempo” y refleja y sintetiza formalmente el paso del tiempo a través de una constante combinación de *construcción-deconstrucción-reconstrucción*.

La ciudad refleja los sucesivos paradigmas sociales, culturales, políticos y/o estéticos por los que ha ido discurriendo su pasado y acoge y refleja de manera especial los sucesos singulares, más o menos excepcionales, que en curso del mismo se producen.

La cuestión de si la ciudad necesita un modelo de crecimiento regular y estable o impulsos puntuales que “tiren” de su crecimiento, la calificó como una diatriba frecuente y estéril, afirmando que no hay ni tiene por qué haber contradicciones entre ambos.

A continuación contextualizó el fenómeno de las exposiciones universales como un conjunto de grandes certámenes lúdicos, económicos, políticos y culturales, promovidos como operaciones estatales y/o urbanas, apoyadas en motivaciones diversas: conmemoraciones históricas, ocasiones para mostrar avances técnicos o industriales, que comenzaron a producirse desde la segunda mitad del siglo XIX. Así, la primera exposición universal de 1851, en Londres, le mostró al mundo el progreso que suponía la Revolución Industrial; reunió a 25 países y más de 6 millones de visitantes en una notable construcción (el Palacio de Cristal) en Hyde Park. Tras un recorrido por la historia de las exposiciones (desde la de París en 1855 a la de 1893 en Chicago, en la se utilizó por primera energía eléctrica), destacó que 1928 se creó en París la Oficina Internacional de Exposiciones (BIE). También hizo un repaso por algunas de las exposiciones más sobresalientes del siglo XX (desde París en 1900 a Shanghái en 2010).

En su exposición mostró como la historia del desarrollo social-urbano de la ciudad de Sevilla durante el siglo XX sería inexplicable sin el conocimiento de los efectos y huellas que en ella han dejado las dos Exposiciones que albergó: la Exposición Iberoamericana, en 1929; y la Exposición Universal, de 1992.

La Exposición Iberoamericana de 1929 la enmarcó en la crisis del tránsito de siglos (fin del “dominio colonial”). Sevilla consiguió ser sede de la misma argumentando razones históricas (“hacer América en Sevilla”), culturales y artísticas. La Exposición crea nuevos espacios urbanos superando hacia el sur el espacio intramuros: “espacio americano” y remozó los viejos espacios urbanos (Barrio de Santa Cruz). Da lugar a una nueva Sevilla; la ciudad tópica, la Sevilla “conocida”.

La Expo de 1992 tiene su precedente remoto en la primera visita oficial de S. M. Don Juan Carlos a Santo Domingo (República Dominicana) en 1976. Allí el rey anunció su intención de organizar una exposición de carácter universal donde se mostrara al mundo las cualidades de España y los países iberoamericanos aprovechando que se acercaba el V Centenario del Descubrimiento de América.

Según Suárez Japón, hubo tres ideas fuerza que impulsaron la Expo del 92. Desde el principio, fue un “proyecto de Estado”, no fue una mera operación “ciudadana”. Se trataba de presentar al mundo “la nueva realidad de la España Constitucional”. En segundo lugar, los poderes regional y municipal tuvieron papeles complementarios. Más notable en el primer caso con el impulso del llamado “Plan Andalucía 92”. Tercero, todo ello se “justificó” al socaire de una coyuntura histórica: la celebración del V Centenario del Descubrimiento de América.

El encargo y posterior desarrollo del Plan Director del Paisajismo de la Exposición Universal de Sevilla al equipo formado por Jorge Subirana y Silvia Decorde sentó las bases en España para el desarrollo de un urbanismo medioambientalmente sostenible.

En sus seis meses de duración (20 abril a 12 octubre) participaron 112 países, 23 Organismos Internacionales, 6 Grandes empresas multinacionales, 17 Comunidades Autónomas de España y 20 millones de visitantes.

Pero quizás el legado más importante de la Exposición Universal a Sevilla fue la transformación urbana que provocó en la ciudad: la apertura de la zona noroeste al río, un nuevo sistema viario, 5 nuevos puentes, la ampliación del aeropuerto, el primer tren español de Alta Velocidad (AVE), un gran parque metropolitano, una nueva red de autovías y un nuevo dinamismo económico empresarial.

Si la Exposición Iberoamericana de 1929 permitió crear la “Sevilla de extramuros”, superando el recinto histórico, la Exposición Universal de 1992 alentó el nacimiento de la “Sevilla metropolitana”; una nueva Sevilla que durante años, -antes y después de 1992-, una parte de la propia Sevilla se negaba a reconocer, a pesar del legado de Jacinto Pellón, Emilio Casinello y el equipo de profesionales que la hizo realidad.

Domingo González, analizó los efectos de la Bial de Flamenco de Sevilla en la ciudad. Partió de la necesidad de la reflexión conceptual para comprender y gestionar adecuadamente un fenómeno como el del objeto de su conferencia. Los elementos que conforman ese marco conceptual, señaló, son: el entorno y su influencias físicas y morales; el proyecto cultural, y si responde a unas necesidades sociales, a demandas concretas; y los objetivos que se persiguen y que provocan la socialización del proyecto (identificación público, compromiso del artista de crear). Destacó la importancia de la planificación e implicación institucional y la necesaria comisión coordinadora y consejo asesor que de prestigio y facilite las relaciones. El desarrollo de su exposición lo precisa su autor en el artículo que presenta en este mismo número de Periférica con el título “La influencia de un proyecto cultural en su entorno: bial de flamenco”.

Jesús Cantero, con su conferencia “Los impactos y retornos de una Exposición Universal a partir de mi experiencia personal en la Expo 92”, introdujo los antecedentes a la Expo para centrarse en la profesionalización de la dirección del evento. Así, expuso que, con una planificación rigurosa, a finales de 1987 comienzan las obras en la Cartuja. En noviembre de 1988 se celebra la primera reunión de participantes tras las operaciones de marketing, apoyo logístico del Gobierno y de los servicios de participantes de la Expo.

A medida que el plan y las obras avanzan, se van ajustando los proyectos y modificando la propia organización. La figura fundamental en esa capacidad dinámica de ejecución, control y ajuste de las tareas es el cántabro e ingeniero de camino Jacinto Pellón. Su experiencia como director de grandes obras en Dragados aporta el modelo de gestión de grandes empresas, aislado del “cotilleo” de la ciudad. Como si se estuviera en un territorio hostil, Pellón opta por incorporar los servicios al lugar de la obra, prácticamente no se salía del recinto de Car-

tuja. El sistema de trabajo en equipo que se generó permitió combinar la libertad del equipo directivo con un riguroso control de asistencia. Incorporó herramientas como el PER, una organización exhaustiva, con organigrama que delimitaban rutinas y responsabilidades organizativas muy claras.

En enero de 1989 la dirección de espectáculos ya tenía el primer borrador, detallado de actividades, que se había ido conformando con las incorporaciones de las primeras aportaciones de los “países participantes” realizadas a partir de la I Reunión Internacional de Participantes de Noviembre de 1988. El primer presupuesto, con el visto bueno de Consejero Delegado, fue de 14.000 millones de pesetas para los espectáculos de los seis meses de duración del evento. En este ámbito, una persona clave fue Ignacio Quintana (Ex Subsecretario de Cultura) Director de la División de Cultura de la Expo, que planteó la relación ciudad-recinto como una necesidad para integrar a los sevillanos en la Expo. Para ello, se instaló en la ciudad y sacó actividades fuera del recinto y convenio las misma con las Instituciones locales y regionales (por ejemplo colaboración con el FIT) hasta la mítica fecha de 1992; ayudó a cambiar el concepto de lo que se estaba haciendo en la Cartuja. La presentación de “Curro”, la mascota, se programó en la Plaza de España con el mismo fin: ganar a la ciudad. Se contó lógicamente con el desarrollo de la mascota aportada por el diseñador checo Heinz Edelman - había ganado el concurso internacional, había sido en el mítico 68 director artístico de la película el submarino amarillo de los Beatles - y todas las tecnologías audiovisuales más en punta en ese momento. Fue en 1989, bajo el lema de “tres años antes” -20 de Abril de 1989- por supuesto de la inauguración de la Expo. Media hora, larga de espectáculo costó cerca de 300 millones de pesetas, participaron 17 empresas (tecnología del agua, láseres, proyecciones en Hmi, iluminación, sonido, teatro, diseño gráfico, audiovisuales, escenografía, vestuario, pirotecnias, transportes, producción, catering, ...) de 7 países y una plantilla (técnicos de todos los tipos, actores, músicos, pirotécnicos, seguridad, etc.) de unas quinientas personas; su director artístico fue el arquitecto Juan Ruesga. Fue un rotundo éxito, José Luis Borau rodó el vídeo, y asistieron más 100.000 personas.

Lo destacable es que en todo se aplicaban técnicas de dirección empresarial avanzadas. El control presupuestario es la base que se utiliza en las reuniones de seguimiento y que sirve para analizar las desviaciones y para la toma de decisiones.

En el equipo directivo, que introduce estos cambios en la gestión de un gran proyecto público, señaló Cantero, casi ninguno de los grandes gestores eran sevillanos. Chocan con la resistencia al cambio de la ciudad. Llegan a Sevilla muchas personas con talento (como el holandés Eric Tunic, el checo Boris Micka, o la asturiana Carmen Bueno) y nuevas empresas (como GPD o Ingenia), tanto nacionales como internacionales, que producen un cambio y renovación en la ciudad y en el sector.

Ese es, a criterio del conferenciante, el principal impacto que ha quedado en la ciudad: equipos profesionales y mucha más experiencia de gestión. Supieron vencer la resistencia al cambio y a la innovación que era tradicional en la Sevilla profunda. Estos profesionales, con el apoyo institucional, superaron la postura negativa de muchos sevillanos y andaluces que se

dedicaban a “darnos caña todos los días”.

Carlos Telmo, expuso su experiencia personal de la Expo de Sevilla desde su atalaya privilegiada de las relaciones públicas. Vivió en primera persona la transformación de Sevilla que antes relataba Jesús Cantero.

La resumió con una descripción genial de la percepción por los sevillanos de la transformación de un edificio singular, el Monasterio de Santa María de las Cuevas, y la remató con un: “...¡y de pronto, llegó el AVE!”. La llegada del AVE, las azafatas y azafatos, las 16.927 visitas VIPs a la Expo que generaron casi mil millones de pesetas, entre ellas algunas las visitas exóticas, cambiaron a la ciudad.

La gestión de las azafatos de la que fue responsable también se hizo sobre criterios puramente profesionales. La selección del personal originó 17 sacos de CV. Además de los 1.000 azafatos, gestionó los PUPIS (personal uniformado polivalente de servicios).

Con la Expo, contó, que tuvieron el primer teléfono móvil de la historia de Sevilla. Entonces no había Internet, pero con la Expo la ciudad comenzó a cambiar, se experimentó con otras gastronomías, se renovó todo, hasta la ópera. Llegaron personas de todas las razas, religiones, se abrieron las mentes y... “el mundo supo donde ubicar Sevilla”.

Todo fue posible porque asumimos el reto y nos pusimos a trabajar, con un plan estratégico, con protocolo, con un equipo humano excepcional.

María Tena comenzó su exposición declarando que “La cultura es lo que diferencia a los países. Los políticos inteligentes invierten en cultura.”. Proyectó un video de Shanghái que, con 20 millones de habitantes, lo asemejó al Nueva York de China.

La Expo de Shanghái de 2010, con 525 Ha. de recinto, se levantó en una zona marginal, se urbanizó una zona de chabolas. Se crearon cuatro líneas de metro, autobuses y una moderna infraestructura. Fue una de las grandes operaciones de relaciones públicas internacionales de China: la Expo mayor de la historia, con 50 países, 200 eventos previstos y 73 millones de visitantes. La ciudad se transformó.

El objetivo del pabellón de España era muy claro: estar presentes con dignidad en un evento de esa dimensión internacional. España gestionó un pabellón en tiempo de crisis, la austeridad nos acompañó y logramos ahorrar 9 millones de euros sobre el presupuesto inicial. El otro gran objetivo fue mostrar la gran explosión de la diversidad de España, mostrar un pabellón de España, no del gobierno del PSOE. Y eso para la percepción de China, para ellos Europa es un país y España un pueblo. Nuestro pabellón debía ser una plataforma privilegiada para nuestros empresarios. Por eso, nos pusimos a trabajar con nuestro consejero comercial en Shanghái y organizamos un equipo orientado a la excelencia (Bigas Luna, Basilio Martín Patino). Todo tenía que estar muy bien hecho buscando la excelencia. Los tópicos expuestos de manera moderna y reflejando el cambio experimentado por España de lo rural a lo urbano, toda una metáfora para China. Eso se resumió en el Miguelín de Isabel Coixet, el gran boom



de la Expo de Shanghái con sus 6 metro de alto, se movía soñando con una gran ciudad. La política del hijo único hace que los bebés sean muy querido en China, no lo sacan a la calle hasta los 6 meses, por eso los chinos lloraban ante Miguelín. El individuo no existe en China, son partes de un equipo. Miguelín era para ellos un ciudadano del futuro, con derechos: conseguimos ofrecer un mensaje moderno con miles de impacto.

Nuestro pabellón, de acero y mimbre, contenía un mensaje doble: España era igual que China, con una tradición milenaria pero mirando al futuro; anclada en su cultura, pero como una flecha hacia el futuro. Se logró un mensaje muy potente que dará frutos para España un país querido por China.

Fue uno de los pabellones más visitados, con 7 millones de visitantes (el 10% de la Expo), por el pasaron todos los ministros de China. Tuvimos una afluencia de visitas VIP de 234.000 personas, más de 2.000 VIP diarios; 2.686 grupos de periodistas; 1.542 veces referenciados en la prensa china y más de 15 millones de personas en entrevistas de blogs. Y todo ello gestionando colas de cinco y seis horas de espera para entrar a unos 50 grados centígrados; por eso, dábamos agua y hacíamos animaciones. Miguelín era un héroe de la Expo, más de 150 veces salió en portadas de periódicos, era como el bebé que querían tener.

Aprovechamos el partido de la final del mundial de futbol entre España y Holanda. Dimos ese día preferencia en las colas a los aficionados que fueran con camisetas de los equipos. Logramos salir en todos los periódicos y muchísimos chinos fueron con la camiseta roja de España. A las 4 de la noche retransmitimos el partido. Zapatero, llevó la copa y se tuvieron que acordonar las calles, los chinos son muy aficionados al futbol.

Al final lo que gestionamos fueron emociones. Hubo 25 peticiones de los ayuntamientos limítrofes para instalar el pabellón en su suelo. Pero trasladar 7.000 placas de mimbres era muy caro. La Expo no quería que ningún pabellón se quedara y España fue la única que negoció de forma transparente. Al final firmamos la donación, fuimos el primer país en hacerlo. Hoy tenemos allí un edificio que recuerda a España y España es un país amigo preferente de China que está comprando deuda española. Hay un corolario que se desprende de nuestro trabajo: cuando se invierte en cultura España triunfa (gastronomía, pintura, Velázquez, Dalí, Miró, deporte, futbol...). No es casual, la cultura es el pilar del estado del bienestar.

Una de las lecciones aprendidas del éxito de Shanghái fue que lo logramos gracias al trabajo duro, a la profesionalización de los equipos, a la austeridad y organización: "A pesar de la crisis, o precisamente por ella, elegimos pocos mensajes pero con excelencia, con lo mejor de nuestro país, con buenos pensadores". Se eligió hacer poco pero con mucha fuerza y calidad.

La presentación de Emilio Aragón se realizó en mesa redonda compartida con María Tena, Carlos Telmo y Jesús Cantero. Comenzó advirtiendo que solo llevaba dos meses en la gerencia, de los cuatro años de gestión que ya habían transcurrido del Consorcio para el Bicentenario. El Consorcio se encontraba en remodelación, desde el equipo, los contenidos, las in-

fraestructuras (puente, oratorio San Felipe...) y los programas. Todo ello, “en un ambiente de pocas cosas buenas a pesar de la oportunidad del momento”, aludiendo a las críticas de ese día en la prensa. Criticó a los empresarios de Cádiz que no ponían dinero para financiar el evento. Hizo alusión a la ruta del galeón para dar a conocer el Bicentenario fuera de Cádiz y a las ruedas de prensas que está celebrando. Explicó el objetivo de la recientemente celebrada feria del mar para activar la participación ciudadana alrededor del Bicentenario, ofreciendo el dato que habían acudido unas 30.000 personas diarias a la misma.

Preguntado sobre si se había elaborado un plan estratégico, respondió que ni el plan ni la programación de actividades se iba a hacer pública todavía. Con el lema de “Vive la cultura, vive los derechos, ...vive la Pepa”, se desea transmitir que lo que ocurrió en Cádiz hace 200 años fue muy importante. Explicó que se están desarrollando cuatro programas para llenar las plazas de Cádiz y solicitó compromiso y lealtad institucional de todas las administraciones: “Remar juntos”.

Eduard Miralles en su conferencia planteó tres miradas a las preguntas planteadas por el director del curso. La primera, desde la perspectiva de los conceptos económicos de base cultural; la segunda, observando las etapas de la relación cultura-desarrollo económico; y, la tercera, considerando la complementariedad entre competencia-cooperación.

I) La oportunidad y relación de los grandes impactos en la vida de las ciudades parten del concepto económico de inversión. En español invertir, es dar la vuelta a las cosas. Pero, en inglés (*to invest*), en italiano (*investimento*) o francés (*investment*) está más relacionado con vestir, cubrir con algo para añadir valor. Eugenio D´Ors, lo plantea en 1910 con su obra “El hipócrita santificado”, recoge la idea de un individuo tan malo que se disfraza de santo y que por eso llega a bueno. “Ese es el papel de la acción cultural sobre lo social: una máscara, un disfraz, que inviste la realidad y con persistencia la modifica”.

Lo mismo sucede con el término “especulación”. Realmente es jugar con espejos. Especular es uno de los aportes de la cultura, crea imágenes y contra imágenes. Para Miralles, estos conceptos son el marco de referencia del éxito o no de los eventos.

II) La segunda cuestión a considerar es la relación entre cultura y desarrollo económico y social. Señala 4 etapas en el tiempo relacionadas con las tareas públicas locales:

Las competencias básicas locales, que garantizan la limpieza, el orden público y el tráfico/tránsito (mínimos) y que se mantiene durante siglos. En esta etapa la cultura tenía poco que hacer, salvo, a lo sumo, conservar el patrimonio.

La cultura de “servicio público”. Comienza en España hace unos 30 años, cuando en 1977 se crea el Ministerio de Cultura y en 1979 surgen los ayuntamientos democráticos, y a partir de 1980 las comunidades autónomas desarro-

llan las Consejerías de cultura.

Posteriormente, surge la relación cultura y desarrollo. La idea llega a la UNESCO y aterriza en los entes locales. En España su máximo exponente es el Guggenheim (1997). Pero, ¿es una guinda o un tractor? En Bilbao salió bien porque había una estrategia previa que utilizó esa guinda. El tractor fue la estrategia basada en el “*desarrollo del ecosistema cultural*”.

Lo anterior, conduce al tema central del impacto de los grandes eventos: a su impacto cultural. “En la revolución industrial nos cargábamos los árboles en nombre del progreso”. “Hoy en nombre de la cultura originamos plusvalías pero nos estamos cargando un sistema –el cultural- muy frágil”. ¿Ha conseguido el Guggenheim un cambio cultural en la sociedad vasca? Aunque es cierto en lo económico es incierto en lo cultural. La cultura puede intervenir en ese triángulo (económico, social, ambiental) como una pata más. Es crucial incorporar la cultura al desarrollo. Hay que captar talento y todos apuestan por eso, incluso en la modalidades alternativas (las *slow cities*, lo ecológico, lo natural, el *slow food*...). Las ciudades compiten por estar presente internacionalmente en nombre de la cultura, un recurso estratégico, en ese ecosistema.

III) Esta cuarta fase, lleva a repensar, desde las ciudades, el binomio, competencia y cooperación. Se observan aún experiencias desordenadas, dispersas y desarticuladas. Pero, los proyectos más exitosos -científicos, tecnológicos-creativos-innovadores- se produce en entornos cooperativos. Es preciso abordar proyectos competitivos, cooperando, incluso a miles de kilómetros, y hacernos presentes en una realidad internacional.

En esa dinámica, un tema de actualidad es la captación de centralidad mediante los grandes eventos. Los grandes eventos son una discontinuidad en el tiempo. Cádiz, se verá censurado, por algo especial. “Los grandes eventos, son fracturas en el tiempo y el espacio, fracturas que hay que coser con el territorio y el tiempo, con lo cotidiano”.

Sobre “La Pepa 2012” opina que es poco visible y que, al parecer, hay distintos bicentenarios según las instituciones (ayuntamientos, Consorcio...), poco coordinados. El éxito está en la capacidad de colaboración. En lo de Cádiz hay una sensación de desorden, faltan objetivos claros y una agenda externa conocida. El 12 debería ser un referente para consolidar lo hispano, puente entre Iberoamérica y España, que nos disputan otros países. Parece que falta un proyecto estratégico. Puede ser que exista un problema de liderazgo y de agentes sociales que marquen el rumbo.

Félix Manito, relató su experiencia personal en el desarrollo de dos proyectos de eventos liderados por ciudades: la candidatura de Burgos a capital europea de la cultura en el 2016 y, especialmente, el evento del Fórum Barcelona 2004.

La celebración del Fórum Barcelona 2004 supuso la creación de un nuevo acontecimiento in-

ternacional que de forma periódica tenía que reunir a personas y entidades de ideologías diferentes y divergentes para debatir los principales retos de la humanidad. La diversidad cultural, el desarrollo sostenible y las condiciones para la paz eran y son los ejes temáticos para concretar propuestas consensuadas e integrarlas en las agendas de los organismos internacionales. Se trata de una nueva experiencia participativa llevada a cabo a través de diferentes actividades: conferencias, diálogos, conciertos, exposiciones, talleres, muestras, juegos, entre otras.

El Fórum Barcelona 2004 fue un proyecto compartido entre el Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat de Cataluña y el Gobierno del Estado auspiciados por la Unesco.

El origen del Fórum Barcelona 2004 se encuentra en el 17 de octubre de 1996. Justo diez años después de que Barcelona hubiese sido designada sede de los Juegos Olímpicos de 1992. Ese día el entonces alcalde Barcelona Pasqual Maragall anunció frente a unos 1.500 representantes de la vida política, económica y cultural barcelonesa “la celebración durante el 2004 de un gran acontecimiento para conmemorar el 75 aniversario de la Exposición Universal del 1929”. La opción fue crear un nuevo evento internacional que diera respuesta a la demanda creciente de encontrar puntos de encuentro y de diálogo para afrontar nuevos retos mundiales: las consecuencias conflictivas de la globalización económica y tecnológica, los peligros de la sobre explotación de los recursos naturales del planeta y el impacto cultural, social y políticos de los movimientos migratorios. El evento fue bautizado como el Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004. También existían motivaciones locales para la ciudad de Barcelona que con la celebración del Fórum podía completar la referente del frente marítimo de la ciudad e impulsar la recuperación y revitalización del área del Besós. Barcelona además, en tanto que ciudad abierta, innovadora, moderna, integradora, se presentaba no solo como destino turístico y de negocios sino como referencia cultural.

A continuación se detallan los resultados más notables del Fórum según memoria de la propia organización<sup>1</sup>.

El presupuesto para organizar el evento fue de 341,8 millones de euros. Durante 141 días más de 80.000 personas (más de 77.000 inscritos y 2.800 ponentes) y más de mil entidades de todo el mundo participaron en los diálogos que supusieron un catalizador e impulsor de distintas propuestas de la sociedad civil. El recinto del Fórum registró 3,3 millones de visitas (de los 5 previstos) donde el 40,3% eran de Barcelona ciudad, el 30,7% del resto de Cataluña, el 21,6% del resto de España y con un 7,4% de extranjeros. La expo “Guerreros de Xi’an” fue la más visitada de la historia de España (1,1 millones de visitantes). Fuera del propio recinto, durante los meses del acontecimiento, la ciudad de Barcelona albergó en diferentes espacios y centros culturales una programación diversa y extensa de exposiciones y espectáculos que contaron con la participación de grandes artistas del panorama nacional e internacional, y a las que asistieron más de 3 millones de personas.

Por otro lado, la iniciativa supuso la regeneración de unas de las áreas más degradadas de la ciudad de Barcelona, la Mina y el Besós. Se transformó una zona de infraestructuras pesadas

y contaminantes (depuradora de aguas residuales, central térmica y planta incineradora de residuos) en un conjunto de espacios públicos para la ciudad y sus ciudadanos (centro de convenciones, edificio Fórum, parques, puerto deportivo, zona de baños, anfiteatro...). El total de la inversión de esa regeneración de la zona se elevó a 3.213,4 millones de euros, de los cuales 1.109,2 millones eran públicos.

Transcurridos ya unos años desde la clausura del evento se siguen valorando y hablando de los aciertos y errores del Fórum. Por un lado, si bien se hizo creer que Barcelona sería el centro de atención mundial, es evidente que no fue así, sino que se sobredimensionaron las expectativas y no se logró posicionar a Barcelona como referente internacional, como sí se lograra con los Juegos Olímpicos de 1992. Además, el evento fue objeto de boicots y movilizaciones sociales en su contra. Por otro lado, de lo que no hay duda es que efectivamente fue un motor de transformación urbana de esa zona de la ciudad y lo sigue siendo a pesar de que esta regeneración tenga diversas lecturas, unas más positivas y otras no tanto. Aparte de modernizar las infraestructuras pesadas nombradas anteriormente e integrarlas en el tejido urbano de la ciudad, territorialmente el área del Fórum con un total de 214 hectáreas, que van desde el que tenía que ser el futuro zoo hasta el río Besós, ha llenado de calles espacios donde antes habían solares, se han construido hoteles, oficinas, viviendas y equipamientos. A pesar de estos cambios, la sensación de inmensidad sigue siendo la misma de antes. Los grandes edificios del Fórum perpetúan esa sensación de vacío. No hay vida en las calles de la zona, falta masa crítica, ciudadanos, actividades, etc. Dentro del recinto del Fórum mientras que la parte náutica del Puerto-Fórum ha sido la que ha sufrido más cambios, la parte comercial sigue siendo todavía una asignatura pendiente. Los espacios públicos cada vez acogen más actividad como resultado, especialmente, de proyectos musicales promovidos por el sector privado y asociativo.

Por último, y desde el punto de vista de expectativas culturales y sociales algunos expertos hablan de fracaso del Fórum relacionado con la apropiación que la política hizo del evento, "bloqueando los contenidos culturales y no dejando participar al sector cultural", tal como asegura Ferran Mascarell<sup>2</sup>. El autor también afirma que "el Fórum se materializó con criterios opuestos al 'modelo' Barcelona. [...] Para la ciudad, el fracaso del Fórum supuso el fin de algunos de los principios de cultura política que habían señalado su éxito como proyecto de refundación urbana. El proyecto compartido de ciudadanía quedó aparcado". Mascarell, además, asegura que era la primera vez que un evento salía mal en Barcelona y por primera vez los ciudadanos sentían que no se había contado con ellos ya que "la política cambió las reglas del juego; alejó el acontecimiento de sus fines culturales y de la gente".

A pesar de los infortunios de esa primera edición y quizá con el ánimo de superarlos, el fenómeno del Fórum ha seguido haciendo su recorrido y extendiéndose internacionalmente. Así, la ciudad de Monterrey, en México, tomó el relevo de Barcelona en el año 2007 reuniendo personas con diferentes intereses, conocimientos, creencias y visiones del mundo para celebrar la diversidad y debatir los retos más importantes del siglo XXI. En el 2010 ha sido la ciudad de Valparaíso (Chile) y para el 2013 está prevista su celebración en Nápoles.

Francisco Menacho, clausuró el curso con un discurso institucional en el que destacó que 2012 será un año crucial para Cádiz. La ciudad será el eje sobre el que pivotará la celebración del Bicentenario de la Constitución de 1812, la Carta Magna que dio origen a las democracias modernas. Este evento, declarado por el Gobierno de España como acontecimiento de excepcional interés público, convertirá a Cádiz en el centro del constitucionalismo en el mundo, recuperando el protagonismo que tuvo hace doscientos años cuando alumbró la Constitución que acabó con los postulados del Antiguo Régimen para abrir la puerta a una nueva era en la que la organización política se basaba en la soberanía nacional y el primer fin del Gobierno era la felicidad del pueblo.

Este hecho, convierte la celebración en un hito muy especial. “Festejaremos el nacimiento del sistema de derechos y libertades que hoy día disfrutamos”.

La programación de actos institucionales, culturales y de ocio, se presentará en breve. Habrá exposiciones; conciertos de música clásica y de artistas latinos, pop y rock de primer orden a nivel internacional; congresos; sorteos de la Lotería Nacional, grandes encuentros políticos; tertulias; ferias temáticas; espectáculos, etc. Una programación de calidad para que todos los ojos se vuelvan hacia Cádiz y ésta vuelva a convertirse en embajadora de valores como la igualdad, la libertad, la justicia y el respeto a los Derechos Humanos.

Desde el Consorcio del Bicentenario, dijo, defendemos que La Pepa 2012 es ante todo una fiesta ciudadana. La proyección de esta Constitución favoreció precisamente una serie de avances sociales que tuvieron a los ciudadanos como principales protagonistas. Por ello, uno de los primeros objetivos es implicar al propio pueblo de Cádiz, anfitrión del Doce. Así, una vez conseguida la alianza de los gaditanos buscaremos la de los andaluces, los españoles, iberoamericanos y europeos.

Se va a realizar una intensa promoción del evento que tendrá como principal instrumento el Galeón La Pepa que tocará los principales puertos españoles para difundir la importancia del Doce e invitar a visitar la ciudad de Cádiz. Estamos trabajando asimismo, para que el Bicentenario de la Constitución de 1812 pueda cruzar el charco y llevar el mensaje de libertad de la Constitución gaditana a distintos países de América Latina.

Nuestro principal interés, dijo, es convertir esta conmemoración en la oportunidad de Cádiz. Perseguimos que se conozca su protagonismo histórico en todo el mundo y, por supuesto, al igual que ocurre con otros grandes eventos como las Exposiciones Universales, pretendemos que el Doce redunde en el desarrollo económico y social de la provincia.

La unión de todas las administraciones públicas es un factor indispensable en esta apuesta. La llegada del tren de alta velocidad, el segundo puente, el nuevo Parador Hotel Atlántico, el tranvía que enlazará Cádiz, San Fernando y Chiclana, etc.; son algunos ejemplos de las grandes obras que se están acometiendo. Al igual que la recuperación del patrimonio histórico que están llevando a cabo la Junta de Andalucía y el Gobierno de España con obras emblemáticas como la rehabilitación del Oratorio San Felipe Neri, el Castillo San Sebastián o el Puente Zua-

zo, Real Carenero y Baterías Defensivas. Menacho, resaltó, que está convenido de que el Doce marcará un antes y un después en la provincia de Cádiz.

Como coordinador del curso, expuse, antes de la intervención y clausura del curso por el Consejo de Gobernación, las principales conclusiones extraídas de las buenas prácticas y lecciones comunicadas.

La lección más sobresaliente, de estas buenas prácticas de los grandes eventos analizados, es que en todos se observa la existencia de una estrategia, de un plan. Estas estrategias -explícitas en su mayoría o a veces tácitas- contienen: unos grandes objetivos, coherentes; confrontados con la realidad de su entorno y con sus circunstancias temporales; acordes con los recursos disponibles o posibles de alcanzar; llevados a cabo por equipos profesionales y organización; y, sujetos a un proceso de seguimiento y revisión.

Más concretamente, las experiencias expuestas y analizadas en el curso nos muestran que los casos de éxito tenían las siguientes características:

1. La pasión de un grupo de personas que creían en el proyecto, lo lideraban transmitiendo una selección de ideas fuertes y que buscaban trascender el mero impacto económico apuntando al deseo de transformación social y cultural de su entorno.
2. La capacidad de estas personas de articular un equipo de profesionales capaces de formular e implantar un plan, una estrategia, en consonancia con los recursos disponibles, las oportunidades generadas del evento y las restricciones y problemas a los que se iban enfrentando.
3. Los recursos más importantes no fueron los económicos, fueron los humanos. El capital relacional y el capital emocional fueron los recursos sobresalientes que lograron llevar a cabo los proyectos.
4. La dirección estratégica profesionalizada fue una de las clave del cumplimiento del plan y de los resultados alcanzados.
5. En el desarrollo de dicho plan la búsqueda de complicidades y apoyos (dirección de los *stakeholders*) fue fundamental. El apoyo institucional y muy especialmente el apoyo de la ciudadanía local fueron elementos claves.
6. En la estrategia formulada se tenía la capacidad de asumir posibles fracasos. Había “planes B” alternativos elaborados por personas con capacidad profesional de reacción.
7. En las redes de apoyo (*stakeholders*) que se crearon fue fundamental “vender” el evento en los mercados globales, internacionalizarlos.

8. De esa manera la ciudad generaba “reputación” y pasaba de ser “nido” a ser “nodo” de una red internacional, a tener presencia en un mercado global en el que compete con otras ciudades en la búsqueda de notoriedad y captación de talentos.
9. Se creó un “ecosistema emprendedor” en lo social, económico, ambiental y cultural que generó una renovación de la ciudad, de sus infraestructuras, urbanismo, dinámica económica y de los comportamientos culturales de sus ciudadanos.
10. Se rompió con el pasado. El futuro fue distinto y la ciudad logró diferenciarse. La autoestima de los ciudadanos aumentó. Se logró innovar y el futuro fue diferente a partir del punto de ruptura que supuso el evento.

La gestión del conocimiento y del talento, que logra impulsar o romper el declive de las ciudades, es más necesaria en tiempos de crisis. Máxime cuando las crisis son múltiples: económicas, sociales, ambientales y culturales.

Cádiz puede aprender de estas lecciones. Fue grande cuando miró hacia fuera, cuando era el crisol de culturas y emociones de una ciudad abierta entre América y Europa hace más de doscientos años. 2012 sigue siendo una oportunidad que no acaba en ese año, sino que comienza tras el. Cádiz, a pesar de las crisis, debe recordar su pasado no para recrearse sino para generar confianza. Su pasado puede y debe ser trampolín impulsor del futuro.

Para lograr ese salto, debe reforzar las complicidades, aunar esfuerzos de manera inteligente. Las lecciones de otras regiones y ciudades muestra que los nuevos modelos de desarrollo se asemejan a una hélice de tres palas que impulsa y hace avanzar a la nave de la ciudad. Una primera pala formada por las instituciones; fuertes y convencidas del valor de lo público y la legitimidad de la acción social. Una segunda pala reside en el conocimiento, la cultura y la creatividad. Esta pala necesita un sistema educativo eficiente, con recursos suficientes y una universidad fuerte, con iniciativas emprendedoras. La tercera pala es el sistema empresarial, ya que una sociedad sin empresas de calidad, sin iniciativas emprendedoras que inviertan en investigación, desarrollo e innovación, está condenada al fracaso.

Las ciudades y regiones que prosperan son las que ponen a trabajar estas tres palas de la hélice juntas, una metáfora adecuada para una ciudad marinera como Cádiz. En 2012 la historia no termina. A pesar de las crisis, de la escasez que originan, o precisamente por ello, es el tiempo de cambiar. Es el tiempo de hacer ciudad, el momento de las personas emprendedoras, de la creatividad, del conocimiento, de la cultura. Lo decía Platón en la República: “La escasez es el origen de la ciudad y, en consecuencia, el origen de la historia”.

19 octubre de 2011



## NOTAS

(1) El Fórum de Nuestro Tiempo (2005). Barcelona

(2) MASCARELL, F. (2007). *Barcelona y la modernidad: la ciudad como un proyecto de cultura*. Barcelona: Editorial Gedisa, págs. 114-115