



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio
Cultural
ISSN: 1695-7121
info@pasosonline.org
Universidad de La Laguna
España

Martos Molina, Marta

El papel del turismo de eventos en el desarrollo urbano. El caso de Expo Zaragoza
PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 11, núm. 1, enero, 2013, pp. 57-71
Universidad de La Laguna
El Sauzal (Tenerife), España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88125588005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

El papel del turismo de eventos en el desarrollo urbano. El caso de Expo Zaragoza

Marta Martos Molina*

Universidad de Jaén

Resumen: En las últimas décadas, hemos sido testigos de la competencia feroz entre ciudades por acoger grandes eventos, como Olimpiadas o exposiciones multitudinarias. No obstante, no siempre es aconsejable apostar por el turismo de eventos. Cuando la toma de decisiones con respecto al evento en cuestión no se basa en un serio compromiso con los objetivos estratégicos de la ciudad, su celebración no repercute positivamente en el territorio. Acoger un gran evento puede suponer perjuicios económicos, sociales y culturales, por lo que una cuidadosa planificación resulta indispensable. Este artículo se aproxima al caso de Expo Zaragoza.

Palabras clave: Turismo de eventos; planificación estratégica; gestión urbana; desarrollo urbano; infraestructuras; gestión sostenible.

Title: The role of events tourism in urban development. The case of Expo Zaragoza

Abstract: In recent decades, we have witnessed fierce competition between cities for hosting major events such as Olympics or exhibitions mass. However, it is always advisable to go for event tourism. When making decisions regarding the event is not based on a serious commitment to the strategic objectives of the city, its holding does not impact positively on the territory. Hosting a big event can mean economic, social and cultural loss, so careful planning is essential. This article approaches the case of Expo Zaragoza.

Keywords: Events tourism; strategic planning; urban management; urban development; infrastructures; sustainable management.

1. Introducción

Empezamos a acostumbrarnos a que las ciudades compitan entre sí por acoger la celebración de grandes eventos, como Olimpiadas, Expos o Cumbres de distinto tipo. Se trata de acontecimientos de enormes proporciones que, convenientemente gestionados, podrían resultar muy beneficiosos a nuestras ciudades. De hecho, la mera propuesta de su celebración puede generar

efectos inusuales en los agentes socioeconómicos que intervienen en la gestión de la ciudad, como que surja un sorprendente consenso entre los sectores público y privado, que diferentes niveles de administración demuestren una insospechada capacidad para coordinar sus actuaciones o que la construcción de infraestructuras necesarias -y no tan necesarias- se acometa de forma inmediata.

Sin embargo, también se pueden derivar efectos adversos de la celebración de *macroeventos*.

* Personal investigador en formación en la Universidad de Jaén. Máster en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos Turísticos (Universidad Internacional de Andalucía); Máster en Turismo, Arqueología y Naturaleza (Universidad de Jaén); Experto en Gestión del Patrimonio Territorial (Universidad Internacional de Andalucía). He publicado en *Papers de Turismo* y en el *Anuario Turismo y Sociedad*. VII Premio Internacional de Investigación de Estudios Turísticos Gabriel Escarrer. E-mail: mmartos@ujaen.es

Se puede perjudicar la calidad de vida de la población, al medio ambiente, al patrimonio cultural, etc. Una falta de previsión también puede conllevar la aparición o intensificación de desigualdades sociales. Con una gestión adecuada y responsable, el turismo de eventos puede constituir una vía para lograr mejoras urbanas, pues supone la creación de infraestructuras y servicios, el impulso de actividades económicas, como la turística, y la creación o consolidación de la imagen de marca de la ciudad, pero para ello es necesario pensar a largo plazo y no dejarse embauchar por proyectos *estrella* sin funcionalidad definida.

2. Qué es el turismo de eventos

Se trata de una modalidad turística en la que el atractivo que genera los flujos turísticos es la celebración de un evento. El turismo de eventos es una tipología turística que incluye el turismo de convenciones, congresos y reuniones, y que requiere el conocimiento de la realidad económica, social, cultural y ambiental dentro de una visión sistemática y de oportunidades (Carrizo y Vieira, 2009). Existen tantos tipos de eventos como motivaciones turísticas pueda haber: celebraciones culturales, como carnavales o conmemoraciones históricas, eventos religiosos, cumbres internacionales, eventos corporativos y comerciales, encuentros educativos y científicos, etc. (Getz, 2007).

Según González y Morales (2009), los eventos comparten las características de otros productos turísticos, como las siguientes:

1. Son básicamente intangibles, ya que la experiencia de participar es mucho más importante que los tangibles que se pueden consumir en un evento.
2. Son una amalgama de servicios y productos (animación, catering, regalos, alojamiento,...).
3. Están sujetos a una demanda heterogénea y a fuertes cambios de usuarios producidos por influencias externas, pero, por su naturaleza, son un medio para superar la estacionalidad del sector turístico.
4. Normalmente dependen de intermediarios para su promoción y venta.
5. No pueden ser productos estandarizados, pues aunque se repitan, cada evento es único.

Cabría añadir que si algo los diferencia de otros productos turísticos es su carácter efímero, pues se trata de una atracción que las ciudades sólo pueden ofrecer por tiempo limitado.

Especial atención merecen los llamados *macroeventos*. Roche (1994) los define como eventos de carácter dramático, atractivos a la

masa popular y de significación internacional. Es decir, se trata de eventos multitudinarios, donde la espectacularidad desempeña un papel fundamental, especialmente a la hora de despertar el interés y la adhesión de la ciudadanía –propia y ajena-, que, en muchas ocasiones, le concede su complicidad al evento y se presta con orgullo a participar de él. Y es que, con demasiada frecuencia, la propia población residente es la primera en entusiasmarse con la expectativa de que su ciudad sea el escenario de una celebración relevante, más aún si el gran evento deja como testigo alguna magna obra o monumento de autor célebre. No conocer su sentido, su mensaje o su función poco importa. Thomas (1984:67)¹, afirmó que “los Juegos Olímpicos no sólo tienen que ver con pruebas atléticas. También guardan relación con la política, con el ego y con la tendencia compulsiva de las ciudades a ponerse a prueba”. Quien grabó en la conciencia colectiva que algunas construcciones y experiencias hacen a una ciudad *más ciudad*, nos hizo vulnerables a los cantos de sirena del gran evento.

3. La planificación estratégica de la ciudad, la hoja de ruta

Toda ciudad debería contar con un plan estratégico que rigiera sus procesos de cambio y evitara las decisiones caprichosas. Por ello, este artículo se detiene en el concepto de la *planificación estratégica*, que Fernández (1997:54) define como un proceso creativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones e identifica cursos de acción, involucrando a los agentes sociales y económicos locales en el proceso. Para Echevarría (1993:29)², se trata de determinar cuáles son los factores que contribuyen a que la ciudad sea capaz de atraer y retener empresas y actividades económicas, que por su alta productividad garanticen un desarrollo económico y social sostenido para la comunidad. Carrillo (2010) defiende que la planificación estratégica debe responder a tres interrogantes: 1) qué ciudad tenemos, 2) qué ciudad queremos y 3) cómo gestionamos el proceso de cambio. Por tanto, la planificación estratégica obliga a realizar un diagnóstico para determinar cuál es la situación real en el momento actual, permite concretar dónde se quiere llegar e identifica los medios necesarios para pasar de la situación real a la deseable.

Diferentes autores (Esteban, 1991; Fernández, 1997; Forn y Pascual, 1995; García, 2007; Millán y Rodríguez, 1997) han señalado las ventajas de contar con un plan estratégico, esto

es, con una *hoja de ruta* que oriente la toma de decisiones. Destacan las siguientes:

- Ofrece una visión global e intersectorial de la ciudad a largo plazo
- Identifica tendencias y anticipa oportunidades
- Formula objetivos prioritarios y concentra recursos limitados en temas críticos
- Estimula el diálogo y el debate interno
- Genera consenso y compromiso
- Fortalece el tejido empresarial y favorece la movilización social
- Promueve la coordinación interadministrativa
- Implica al sector privado
- Amplía la perspectiva política y social
- Facilita la mejora de la calidad de vida de la población residente

Así, cuando se opta por un desarrollo urbano racional y planificado, los agentes que participan en la gestión de la ciudad –poderes públicos, empresarios, ciudadanía- establecen prioridades y eligen qué actuaciones se acometerán para que la ciudad alcance sus objetivos, concretando las buenas intenciones en un plan estratégico. Contando con esta hoja de ruta, resulta más fácil identificar posibles sinergias y decidir si acoger o no un *macroevento*. En el contexto de la planificación estratégica, se puede optar por utilizar un gran evento como herramienta para alcanzar metas, pues éste puede facilitar la consecución de mejoras urbanas, pero la ciudad sólo debería acogerlo cuando las actuaciones que exige su celebración resulten coincidentes con las que precisa la ciudad. Por tanto, el plan estratégico favorece una toma de decisiones responsable y pone cortapisas a las propuestas que contribuyen escasamente al logro de la ciudad proyectada.

Por último, se considera preciso insistir en la necesidad de involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de planificación urbana. El proyecto de ciudad debe ser un proyecto compartido, que atienda a los intereses de sus diferentes usuarios. Por tanto, el plan estratégico de una ciudad no sólo debe perseguir intereses económicos. También debe prestar atención a las necesidades sociales y respetar los límites que impone la sostenibilidad. Juaristi (2009) y Krels (2007) defienden que cuando la planificación estratégica se aplica a la gestión de un territorio se busca la armonización de los principios de eficiencia y de equidad, mientras que la visión mantenida en el mundo empresarial, donde también se aplica la metodología de la planificación estratégica, es distinta. Resulta ilustrativo el paralelismo entre empresa y ciudad que presenta Fernández (1997: 54) (ver Tabla 1), quien señala que los ciudadanos son propietarios de la ciudad, además de sus principales clientes.

Tabla 1. Paralelismo entre empresa y ciudad

Aspecto	Empresa	Ciudad
Propiedad	Accionistas	Ciudadanos y empresas
Alta dirección	Consejo de administración	Ayuntamiento
Productos	Manufacturas y servicios	Servicios, atractivos y puestos de trabajo
Clientes	Consumidores	Ciudadanos e inversores
Competidores	Otras empresas	Otras ciudades

Fuente: Fernández (1997:54).

4. Beneficios del turismo de eventos para la ciudad

Como señalan diversos autores (Carrizo y Vieira, 2009; Faulkner et al, 2000; Getz, 2007; González y Morales, 2009; Higman y Ritchie, 2001; Kim y Petrick, 2005; o Presbury y Edwards, 2005; Sheng, 2010), el turismo de eventos puede resultar muy beneficioso para la ciudad principalmente por tres motivos interrelacionados: 1) la atracción de turistas y de beneficios económicos, 2) la creación de infraestructuras y servicios y 3) la generación o consolidación de una imagen de marca para la ciudad.

4.1. Desarrollo de la actividad turística y potenciación de otras actividades económicas

Incentivar la llegada de visitantes y estimular el incremento de la oferta turística son dos de las razones que invitan a acoger un gran evento en la ciudad. Pero, ¿por qué ese interés por fomentar la actividad turística? Muchos planificadores-gestores urbanos conciben el turismo como la actividad que permite la introducción de la ciudad en las nuevas redes de intercambio y de negocios (Show y Williams, 2002).

Los argumentos que conducen a los gestores de la ciudad a apostar por el turismo urbano para revertir situaciones indeseables son cinco (Cazes y Potier, 1994):

1. El importante aumento de los flujos de turismo, a lo que se suma su expansión geográfica.
2. La considerable aportación a la economía local que realizan algunos segmentos de determinadas modalidades turísticas (como el turismo cultural o el turismo de negocios).
3. El turismo urbano no es tan estacional como otras tipologías turísticas, existiendo un

- reparto más equilibrado de los turistas durante todo el año. Existen picos de demanda, pero, en comparación a otras modalidades, la estacionalidad del destino es reducida. Por consiguiente, la oferta de empleo resulta más estable.
4. Se trata de una industria “sin chimeneas”, en apariencia más inofensiva que otras, como las dedicadas a la producción física.
 5. El turismo se caracteriza por importantes efectos multiplicadores sobre diferentes sub-sectores.

El turismo de eventos facilita el desarrollo turístico de la ciudad porque la hace destacar en el mapa turístico, con todo lo que ello conlleva -creación de empleo, desarrollo empresarial, puesta en valor de los recursos patrimoniales, etc.- y potencia otras actividades económicas, como la construcción o el comercio. No obstante, sería preciso realizar un análisis de cada caso concreto para comprobar con exactitud los supuestos beneficios del turismo de eventos, puesto que algunos estudiosos, como Olmo (2004), lo asocian al empleo precario y estacional, la *sobreurbanización* de los espacios turísticos o la banalización del patrimonio cultural.

4.2. Generación de infraestructuras y nuevos servicios

El turismo de eventos puede servir para reformar las partes degradadas de la ciudad -zonas marginales o muy deterioradas medio-ambientalmente, barrios industriales en declive, etc. – o cambiar su decorado – peatonalización, poner en valor el patrimonio cultural, invertir en equipamiento, etc.- por lo que permite mejorar o reconstruir el aspecto de la ciudad. Cuando los gestores de la ciudad proyectan su futuro, se puede optar por diferentes estrategias (Ashworth y Voogd, 1990):

1. defensiva: centrada en el mantenimiento de los servicios e infraestructuras ya existentes
2. orientada a la calidad: para mejorar las infraestructuras y el producto turístico
3. expansionista: orientada a activar y promocionar nuevos recursos patrimoniales
4. diversificadora: destinada a conseguir nuevos mercados

La mayor parte de las ciudades que han acogido un *macroevento* ha optado por las tres últimas estrategias, puesto que lo que se pretendía con su celebración era mejorar las infraestructuras y servicios -como en el caso de Sevilla, que con la Expo 92 logró hacerse con la línea de alta velocidad que une actualmente Madrid y

Sevilla, probablemente la herencia más importante de la celebración para la ciudad (Santos *et al.*, 2006)-; promocionar recursos turísticos que no habían gozado de atención hasta el momento de la celebración –por ejemplo las condiciones climáticas de la ciudad, como ocurría en el caso de los Juegos Mediterráneos celebrados en Almería en 2005 (Casimiro, 2006)-; o atraer turistas e inversores con perfiles diferentes a los que se atraían antes de la celebración, ya que el evento permite a veces mostrar otra cara de la ciudad –tal es el caso de Expo Lisboa 98 (Cabral y Rato, 2001; Salgado, 1999)-.

Sin duda, el turismo de eventos favorece la creación y mejora de las infraestructuras de transporte, fundamentales para que los usuarios potenciales puedan disfrutar del gran acontecimiento. Como ya se ha apuntado, los beneficios derivados del turismo de eventos se encuentran interrelacionados y éste es probablemente el mejor ejemplo, pues las infraestructuras y servicios de transporte favorecen el desarrollo turístico y el turismo impulsa el sector de los transportes. Hernández (2008) defiende que, en la sociedad actual, el transporte es el principal baluarte del turismo, produciéndose también el fenómeno inverso, pues el turismo tiende a consolidar determinados corredores de transporte.

Los grandes eventos traen consigo nuevas construcciones y cambios urbanísticos, por lo que una faceta importante –aunque también preocupante- del turismo de eventos es la de detonante de la *reurbanización*. Las intervenciones urbanísticas siempre deberían estar precedidas de una planificación cuidadosa y participada, puesto que si bien es cierto que eventos como Expo Lisboa 98 o las Olimpiadas de Barcelona en 1992 han permitido regenerar distritos urbanos, mejorar las comunicaciones u ofrecer servicios públicos de mayor calidad, otras actuaciones han deformado ciudades para siempre. Los *macroeventos* siempre dejan un legado de infraestructuras pero en algunas ciudades, más que una herencia valiosa, han dejado una carga de dudosa funcionalidad que requiere inyecciones económicas periódicas, en no pocas ocasiones procedentes de fondos públicos.

4.3. Creación o consolidación de la imagen de la ciudad

Lo que resulta innegable es que un *megaevento* tiene un fuerte impacto en la imagen de la ciudad que lo acoge (Law, 1993; Jijena, 2010; Hall, 2009). Según Hall (2009) los *macroeventos* han asumido un papel importante dentro de las estrategias de promoción y marketing de

ciudades, pues permiten a la ciudad promocionarse y atraer a turistas e inversores. Por tanto, el evento sirve de escaparate a la ciudad y la ayuda a proyectar la imagen deseada a todos sus potenciales usuarios.

Son muchas las aproximaciones al concepto de la imagen de la ciudad que se encuentran en la literatura científica. Como señalan San Martín, Rodríguez y Vázquez (2006), se trata de un concepto cargado de subjetividad, siendo frecuente que muchas de las definiciones aportadas se refieran con términos similares a la *impresión, percepción y/o representación* de la ciudad en la mente del turista. La organización de eventos es una forma de alcanzar un posicionamiento único y diferenciado, una imagen de marca que, basándose en la creación de vínculos afectivos entre el turista y el destino, va más allá de los atributos físicos del lugar (Ritchie y Hudson, 2009). No es de extrañar, por tanto, que las ciudades compitan por acoger grandes eventos, puesto que la recompensa que reciben de su organización es la diferenciación y el posicionamiento, bienes preciados en un mercado turístico globalizado y muy competitivo.

Pero ¿cómo incide la celebración de un gran evento en la imagen de la ciudad? Jiménez y De San (2009:282) conciben el evento como una importante maniobra de promoción del territorio, ya que el evento puede convertirse en un catalizador de imágenes, en un verdadero creador de imaginarios capaces de generar y consolidar una marca de ciudad en su conjunto. La aportación de Jiménez y De San (2009) recuerda la importancia de la participación de todas las partes interesadas en el proceso de planificación urbana, ya señalada en apartados anteriores, puesto que todos los agentes de la ciudad deberán convivir con la imagen de la ciudad que se haya forjado con el acontecimiento. Por ello, es imprescindible que exista consenso en la elección del evento y que se valoren las consecuencias que se pueden derivar de esa imagen tanto para los negocios como para la calidad de vida de la población residente. Es necesario tener en cuenta la naturaleza de las actividades comerciales que se desarrollan en la ciudad y las necesidades, creencias y valores de la población que vive en ella, para evitar que el gran evento tenga efectos no deseados.

5. Posibles perjuicios del turismo de eventos para la ciudad

El trabajo del gestor urbano que se apoya en el turismo de eventos para generar desarrollo turístico y mejoras urbanas no termina con el

acto de clausura. Es preciso realizar un seguimiento de los efectos que produce el evento para evitar que lo que empezó siendo una oportunidad para la ciudad se acabe convirtiendo en una fuente de problemas. Entre los posibles perjuicios destacan los siguientes:

5.1. Musealización

Los verbos *museizar* y *musealizar* no aparecen en el diccionario de la Real Academia de la Lengua. Sin embargo, son de uso común en el ámbito de la gestión cultural. Ambos se refieren a *convertir en museo*. Musealizar las ciudades es forzar que se parezcan a la imagen que se tiene de ellas, incentivando las actividades que resultan favorables al turismo (González y Morales, 2009). Es decir, se trata de potenciar aquello que se corresponde con la imagen -quizás estereotipada- que tiene el turista o el posible inversor y eliminar u ocultar aquellas otras facetas de la ciudad que le resultarían chocantes o poco atractivas. Quienes apuestan por la musealización intentan conservar la ciudad inalterable. No la dejan evolucionar, prefieren que el tiempo se pare para ella. Así, ofrecen al turista una lectura fácil de la ciudad, preferible para quienes desean consumir la ciudad en tiempo récord y conocer *lo básico*.

5.2. Banalización del patrimonio cultural

Otro problema en torno al patrimonio cultural es la banalización, que se produce por la imitación de las prácticas turísticas adoptadas en otras ciudades. Este fenómeno resulta peculiar ya que las ciudades que compiten en el mercado turístico intentan aprovechar la identidad local como fórmula para singularizarse y ejercer atracción, pero, paradójicamente, la imitación de procesos y fenómenos de éxito acaba generando muchas similitudes en los lugares, que se parecen entre sí (Richards y Wilson, 2006). Vera *et al* (1997:231) hablan de *desparticularización* del espacio turístico, es decir, de la pérdida de componentes específicos de la territorialidad de un lugar a consecuencia de la mimesis entre productos. Si la celebración de un gran evento ha permitido a la ciudad adquirir una imagen diferente y única, no se debe comprometer este logro imitando elementos ya empleados en otros lugares.

5.3. Especialización de la ciudad y monocultivo turístico

Un gran evento puede despertar la vocación turística de una ciudad o consolidarla como

destino turístico. Pero también se debe valorar que apoyar el desarrollo económico de un núcleo urbano en una sola actividad puede resultar muy arriesgado, más aún cuando esta actividad es el turismo, caracterizado por la estacionalidad y por los continuos cambios producidos por la aparición de nuevos destinos competidores y de nuevos valores en los consumidores.

5.4. Congestión y concentración de visitas turísticas

Consiste en la concentración espacial y/o temporal de los visitantes. Diversos autores (Echamende, 2001; García *et al.*, 2011; López y López, 2007; Navarro, 2005) defienden que cuando la presión turística es masiva pueden aparecer problemas de sobrecarga de espacios, lo que puede perjudicar a la calidad de la experiencia turística, pero también generar efectos negativos sobre la propia oferta turística, entre los que destacan el cierre temporal de equipamientos, las colas de acceso, la falta de plazas en restaurantes y bares, el caos circulatorio o la falta de plazas de aparcamiento y los perjuicios para la conservación de los recursos turísticos, como el patrimonio cultural.

Resulta imprescindible la gestión de los flujos turísticos. Se pueden adoptar medidas directas (como la gestión del espacio, la regulación de la actividad de los turistas, según usos, tamaño de los grupos y duración de su estancia, la limitación de flujos a través de las condiciones de apertura, etc.) e indirectas (como la alteración física del espacio, la información o los precios) (Vera *et al.*, 1997:166).

El turismo de eventos contribuye al descubrimiento y/o reconocimiento de los recursos turísticos de la ciudad. Una vez generado el interés por esos bienes en la demanda turística potencial, es precisa la aplicación de una política turística que evite los problemas de sobrecarga turística y garantice la integridad de esos recursos patrimoniales, la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos y la calidad de la experiencia de los visitantes.

5.5. Efectos económicos negativos

La promoción que supone para la ciudad el gran evento puede atraer a turistas e inversores. Aunque ello, *a priori*, resulte positivo, pueden derivarse efectos económicos negativos. González y Morales (2009) identifican los siguientes: se genera inflación, por el aumento de la demanda turística, perjuicios para el pequeño comercio tradicional preexistente, derivados de la aparición

de grandes centros comerciales, fugas económicas debido a la presencia de grandes compañías. En cuanto a la inversión pública o mixta realizada para favorecer el desarrollo turístico, lo normal es que los costes sean elevados, el progreso lento y los retornos de inversión no inmediatos.

Cabría añadir que la creación de infraestructuras, como las de transporte, puede conllevar costes de mantenimiento, que pueden suponer una carga importante cuando se ven infrautilizadas.

5.6. Gentrificación

La *gentrificación*, también conocida como *aburguesamiento*, se produce cuando las intervenciones urbanísticas transforman un barrio o distrito de la ciudad y elevan su estatus (Sargatal, 2000). En ocasiones, las mejoras urbanas aparecidas de la mano de un gran evento producen este tipo de efectos. Los barrios se revitalizan y aumentan los precios de la vivienda, el suelo y los servicios. La población original es sustituida por nuevos ocupantes con un poder adquisitivo mayor. En ocasiones, se transmite a la población que gracias al gran evento se intervendrá en los barrios mejorando la calidad de vida de sus vecinos, mientras que lo que se gesta es una operación especulativa que terminará desplazando a las clases populares.

5.7. Decepción y malestar de la población residente

Es lo que ocurre cuando la población residente no ve cumplidas las expectativas que tenía cuando el evento se organizó. Si se ha confiado en que la celebración incentivará nuevas actividades económicas y mejorará la calidad de vida, que los resultados no sean los esperados puede producir un fuerte sentimiento de frustración.

Otra cuestión fundamental relativa a la privacidad y a la dignidad de la población es que ésta pueda sentir comprometida su intimidad cuando se dan a conocer determinadas prácticas, costumbres o bienes culturales. Los residentes pueden considerar que algunas manifestaciones culturales pueden ser conocidas por los turistas, pero que otras pertenezcan a la intimidad de esa comunidad humana y se deben proteger de la mirada del turista. Boissevain (2005) afirma que ciertas comunidades están desarrollando estrategias para proteger su privacidad, que incluyen la resistencia encubierta y pasiva, la ocultación, el vallado, la protesta organizada y hasta la agresión. Algunos gestores urbanos, entusiasmados

con la perspectiva de *vender* la ciudad, olvidan valorar las necesidades de la población anfitriona.

6. El caso de Expo Zaragoza 2008

6.1. Metodología

Para analizar el caso de la ciudad de Zaragoza y su Expo del Agua se han empleado diferentes fuentes de información. Por una parte, se ha utilizado la información estadística proporcionada por el Instituto Aragonés de Estadística, el Instituto Aragonés de Empleo y el Ayuntamiento de Zaragoza. Se han consultado las publicaciones elaboradas por el Gobierno de Aragón, la Sociedad Zaragoza Empresarial y la Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su entorno. Además, se ha contactado con los departamentos de comunicación y prensa de esos entes e instituciones para conocer el papel que desempeñan en la gestión de la ciudad y su visión sobre Expo Zaragoza y su incidencia en el desarrollo urbano. También se han consultado diversos trabajos sobre Expo Zaragoza realizados por otros autores y las noticias sobre la Exposición publicadas en la prensa local, y se ha conocido *in situ* el estado de las construcciones realizadas con motivo de la Expo.

6.2. Qué es Expo Zaragoza

Expo Zaragoza 2008³ fue una exposición internacional regulada por el *Bureau International des Expositions* (BIE), esto es, por la Oficina Internacional de Exposiciones. No es lo mismo una exposición universal que una exposición internacional (ambos tipos se encuentran regulados por el BIE). Las exposiciones universales se celebran cada cinco años en un recinto sin límite de superficie durante seis meses. Durante ese tiempo se aborda una temática general. La *Expo 92* de Sevilla o la *Expo 98* de Lisboa pertenecen a esta categoría. Por su parte, las exposiciones internacionales, como la celebrada en Zaragoza en 2008, tienen una duración de unos tres meses en una superficie máxima de 25 hectáreas, y abordan una temática específica. En el caso de *Expo Zaragoza 2008*, esta temática fue el agua y el desarrollo sostenible.

La exposición fue un encuentro científico que también convocó al público general. Fruto del encuentro es la *Carta de Zaragoza*, una declaración de intenciones que recoge, de alguna manera, el espíritu del evento. Según datos facilitados por el Ayuntamiento de Zaragoza, 2.316 expertos y científicos de 148 países participaron en los debates sobre el agua y el desarrollo sos-

tenible y el número de visitantes se aproxima a los seis millones.

6.3. La planificación estratégica de Zaragoza y su entorno

Zaragoza contaba con un plan estratégico antes de que se celebrara la Expo en 2008. La encargada de formularlo fue la Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno (Ebrópolis)⁴, fundada en 1994. Los socios fundadores son el Ayuntamiento de Zaragoza, la Cámara de Comercio de Zaragoza, la Confederación de Pequeña y Mediana Empresa de Zaragoza, el Gobierno de Aragón, la Federación de Asociaciones de Barrios de Zaragoza, la Unión Vecinal Cesaraugusta, la Universidad de Zaragoza, Caja Inmaculada, Comisiones Obreras de Aragón, la Confederación de Empresarios de Zaragoza, la Diputación Provincial de Zaragoza, Ibercaja y la Unión General de Trabajadores de Aragón. Así, existen socios públicos y socios privados. También es destacable que la ciudadanía encuentre representación en la Federación de Asociaciones de Barrios de Zaragoza y en la Unión Vecinal Cesaraugusta. Por tanto, se puede afirmar que la asociación aglutina a los agentes sociales más relevantes de Zaragoza y su entorno y que la ciudadanía participa en la formulación de los objetivos estratégicos de la ciudad, lo que se valora positivamente. La asociación ha aprobado dos planes estratégicos para Zaragoza, uno en 1998 y el segundo en 2006. Este último plan vigente hasta 2010.

Si se realiza un estudio detenido de los objetivos perseguidos por el segundo plan estratégico de Zaragoza⁵, aprobado en 2006, se observa que se pretendía potenciar e incentivar el I+D+i⁶ en los sectores ferroviario, agroalimentario y de energías renovables, fomentar y apoyar la cultura emprendedora, promocionar espacios y productos agroalimentarios autóctonos, asociando productos a las marcas *Zaragoza* y *Valle del Ebro* y mejorando las redes de distribución, articular una red de carriles bici en la ciudad y su entorno, promover la implantación de sistemas de transporte urbano de gran capacidad para el conjunto de Zaragoza y su entorno funcional, extender el transporte público a los polígonos industriales, introducir como mínimo el 25% de biocombustible en las flotas de transporte público, reducir un 10% el consumo de agua en Zaragoza y los municipios del entorno, impulsar un programa de revitalización de la huerta periurbana, posicionar Zaragoza como modelo en la utilización y difusión de las energías renovables, potenciar el aeropuerto para vue-

los nacionales e internacionales de pasajeros y mercancías, crear, utilizar y difundir de manera unitaria la imagen de marca "Zaragoza" basada en sus valores, atractivos y señales de identidad y potenciar la actividad turística. Es importante no perder de vista estos objetivos estratégicos de la ciudad de cara a valorar la oportunidad de las actuaciones realizadas con motivo de Expo Zaragoza 2008, pues el plan estratégico aprobado en 2006 se encontraba vigente en el momento en el que se celebró la Expo del Agua.

7. Intervenciones urbanas: preparando la ciudad para la Expo

Según el Ayuntamiento de Zaragoza y el Gobierno de Aragón, la idea de organizar esta exposición nació de la sociedad civil y, posteriormente, fue apoyada por todos los partidos políticos del gobierno municipal. Se pretendía conmemorar el centenario de la Exposición Hispano-Francesa que había tenido lugar en 1908. La propuesta de la celebración de la Expo fue bien acogida por las administraciones públicas porque, *a priori*, resultaba congruente con los objetivos estratégicos de la ciudad y podía favorecer su consecución.

Para poder celebrar la Expo, era necesario dotar a la ciudad de un recinto bien comunicado. Desde el principio, se plantea como posible ubi-

cación el Meandro de las Ranillas, con el objetivo de reafirmar los lazos de la ciudad con su territorio y de recuperar esta zona potenciando actividades lúdicas, equipamientos y servicios, y dando protagonismo al agua en el paisaje (ver imagen 1, en la que aparece el Meandro de las Ranillas a la derecha del río Ebro). Se acondicionó el Meandro de las Ranillas para acoger Expo Zaragoza, confiando en que ello permitiría cumplir con algunos de los objetivos propuestos en el plan estratégico de la ciudad, como revitalizar la huerta periurbana –que fue recuperada gracias a la celebración-, y mejorar las comunicaciones dentro de Zaragoza y entre Zaragoza y su entorno –extendiendo la red de transporte público a los polígonos industriales y conectando mejor el recinto con el resto de la ciudad y con los principales puntos de llegada a la ciudad, esto es, el aeropuerto y la línea de Alta Velocidad-.

Se construyeron pabellones y edificios emblemáticos, algunos realizados por arquitectos de renombre internacional, como Zaha Hadid o Patxi Mangado (Expo Zaragoza Empresarial, 2012), pensando en su reconversión tras la Expo en parque empresarial. Se esperaba que tras la celebración pudieran trasladarse al recinto de la Expo diversas empresas zaragozanas, consolidadas y de nueva creación. Estas empresas podrían beneficiarse de las buenas comunicaciones del recinto en sus actividades de distribución. Así, la

Imagen 1. Recinto de Expo Zaragoza



Fuente: Expo Zaragoza Empresarial (2012).

Expo podía favorecer el logro de varios objetivos contemplados en el plan estratégico de Zaragoza: crear nuevos espacios de producción, mejorar la distribución y apoyar el desarrollo empresarial y el emprendimiento.

Se apostó por el transporte público y ecológico – cercanías, telecabinas, autobuses, carreteras bici–. Se construyó la Torre del Agua, de 86 metros de altura, con forma de gota de agua; y el Acuario Fluvial más grande de Europa. Muchas de las construcciones inauguradas durante la Expo eran prueba del compromiso de la ciudad con el desarrollo sostenible. Se creyó que Expo Zaragoza podía contribuir a posicionar a la ciudad como modelo en la utilización y difusión de las energías renovables. Y también a forjar una imagen de Zaragoza ligada a sus señales de identidad, entre las que se encuentra el río Ebro, y a potenciar el turismo. Una Expo dedicada al agua y el desarrollo sostenible podía facilitar la proyección internacional de una imagen de ciudad sostenible y servir de escaparate para *vender* la ciudad a sus potenciales turistas e inversores.

Pronto se consideró preciso crear un ente encargado de la organización, promoción y gestión de la exposición. Fruto del acuerdo entre la Administración General del Estado, el Ayuntamiento de Zaragoza y el Gobierno de Aragón, nació la sociedad *Expoagua Zaragoza 2008*. La sociedad se constituyó en el año 2005 y desde su creación se estableció que dejaría de operar una vez transcurridos seis meses desde la clausura del evento. Esta empresa daría paso a *Expozaragoza Empresarial*⁷, una sociedad destinada a reconvertir el legado de la Exposición Internacional del 2008 en el nuevo centro económico y financiero de Zaragoza. La participación accionarial fue la siguiente: 97,79% Gobierno de Aragón; 2,21% Ayuntamiento de Zaragoza (Expo Zaragoza Empresarial, 2012).

Como afirma Gistau (2007:13), la sociedad organizadora del evento determinó que el pabellón de Aragón albergara una Consejería del Gobierno Autonómico, y dedicar la Torre del Agua y el Pabellón Puente a museos, exposiciones y otras actividades culturales, y los edificios para participantes a oficinas y usos comerciales. Gistau señala que se puso en marcha un *Plan de Acompañamiento*, es decir, un conjunto de infraestructuras proyectadas y construidas por otras administraciones públicas -no la municipal- pensadas para prestar servicio a los visitantes de la exposición, pero que quedaran como equipamiento público urbano tras su finalización, como el entorno de la estación intermodal, los cierres del tercer y cuarto cinturón viarios, que incorporan nuevos puentes sobre el Ebro, la adecuación

de las riberas de los ríos Ebro, Gállego, Huerva y del Canal Imperial y la construcción de 2.500 viviendas de promoción pública y privada, destinadas al alojamiento de los participantes y visitantes de la exposición, que se esperaba que fueran vendidas o alquiladas.

Diversos autores (Monclús, 2008; Ocejo, 2007), destacan que una fuerte inversión pública financió la ampliación y modernización de infraestructuras, equipamientos y espacios públicos, la creación de un gran parque en el barrio de la estación de ferrocarril, que incluye equipamientos culturales, educativos, sanitarios y 4000 viviendas y un moderno servicio de transporte de cercanías, un servicio de transporte público, masivo y limpio, acorde con las intenciones reflejadas en el plan estratégico de Zaragoza. La participación del sector privado fue escueta. Se levantaron edificios pensando en su venta a los empresarios privados tras la exposición. Así, la mayor parte de los gastos la asumió el sector público.

8. Balance cuatro años después

Eran muchas las expectativas que se tenían con Expo Zaragoza 2008, como evidencia el desembolso económico que realizaron las administraciones públicas involucradas en el proyecto. Según el *Periódico de Aragón*, se realizó una inversión pública de 700 millones de euros en infraestructuras, muchas de las cuales están en desuso actualmente o sólo se han utilizado en contadas ocasiones. Este diario⁸ anunció en abril de 2010 –dos años después de la Expo que Expo Zaragoza, la empresa pública gestora y propietaria de las infraestructuras realizadas para la celebración, acumulaba unas pérdidas de 502 millones de euros, a las que había que añadir un remanente negativo de otros 6 millones según un informe del Tribunal de Cuentas.

¿Qué ha ocurrido con el recinto que acogió la Expo del Agua? En los años siguientes a la Expo, la mayor parte de los edificios han estado vacíos. Recientemente, el diario local *Heraldo.es*⁹ anunciaba que la Sociedad Expo Zaragoza Empresarial ha firmado un convenio de colaboración con la Feria de Zaragoza gracias al cual los asistentes a las ferias y eventos organizados en el Palacio de Congresos de Zaragoza podrán utilizar el aparcamiento subterráneo de la Expo. Por medio de este convenio, también se ponen a disposición del Palacio de Congresos otros espacios de la Expo, como la Sala Polivalente y las terrazas del Edificio Expo. Así, se ponen en uso algunas de las construcciones realizadas con motivo del evento, mientras que otras siguen sin función definida,

como es el caso de la Torre del Agua –uno de los símbolos de la Expo- o el Pabellón Puente. Otros edificios de la Expo han sido puestos en venta. Éste es el caso de Ebro 4 y 5, Dinamiza y el Cubo¹⁰. El Meandro de las Ranillas también acogerá próximamente la Ciudad de la Justicia. Los poderes públicos han decidido trasladar allí algunas dependencias administrativas para evitar la imagen de abandono.

En cuanto a la infraestructura de transporte, la falta de uso del recinto que acogió la Expo ha traído consigo la infrautilización de los medios de transporte que se crearon para conectarlo con la ciudad y con las principales vías de acceso a Zaragoza. Esto podría cambiar si finalmente los edificios de la Expo son reconvertidos en oficinas y locales comerciales, como se proyectó inicialmente. Las empresas instaladas en el proyectado parque empresarial podrían ver favorecida su actividad con las buenas comunicaciones. La telecabina de la Expo, tras cuatro años de debate, será desmontada. Recientemente, el diario *Heraldo.es*¹¹ anuncia que aún no tiene fecha de desmontaje, pero que la decisión ya está tomada. El diario señalaba que las empresas Aramón-Leitner, encargadas de su gestión, la cerraron por su escasa rentabilidad hace un año y medio. No les quedó más opción que cerrarla, pues en los dos primeros años tras la Expo acumuló pérdidas por valor de casi 4 millones de euros. El Ayuntamiento de Zaragoza, atendiendo a la difícil situación económica actual, se negó a subvencionar los trayectos. La fecha de desmontaje es una incógnita por el elevado coste de la operación, que el citado diario sitúa en casi 700.000 euros.

¿La Expo aumentó los niveles de empleo? El Gobierno de Aragón defiende que sí, especialmente entre 2005 y 2008. Si comparamos los

datos sobre paro registrado de los últimos años (ver Tabla 1), se observa que el año 2007, el año anterior a la celebración de la Expo del Agua, registró el menor número de desempleados. Cuando se analizan los datos desagregados por sexo, se observa que los años que precedieron al de la celebración (años 2005-2007) registraron un menor número de desempleados que los años que siguieron a la Expo, y que el número de mujeres desempleadas era superior que el número de hombres desempleados. En el año 2008, el año de la Expo, el número de desempleados y de desempleadas es bastante similar. Curiosamente, a partir de 2009, se empieza a observar que el número de mujeres desempleadas es inferior al de hombres desempleados, aunque no se debe perder de vista que el paro femenino no ha dejado de crecer. Poco a poco, las cifras se van aproximando hasta que en 2012 el paro vuelve a afectarles más a ellas que a ellos.

Tabla 1. Paro registrado en Zaragoza por sexos

	Nº total de desempleados	Sexo	
		Hombres	Mujeres
Julio 2012	58.087	28.716	29.371
Julio 2011	52.246	26.326	25.920
Julio 2010	50.654	26.387	24.267
Julio 2009	45.669	24.436	21.233
Julio 2008	24.240	11.855	12.385
Julio 2007	18.807	7.102	11.705
Julio 2006	19.331	7.443	11.888
Julio 2005	20.838	8.048	12.790

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Instituto Aragonés de Estadística.

Tabla 2. Paro registrado en Zaragoza por sectores de actividad

	Nº total de desempleados	Sector de actividad				
		Agricultura	Industria	Construcción	Servicios	Sin empleo anterior
Julio 2012	58.087	1.320	7.207	7.850	37.004	4.706
Julio 2011	52.246	1.355	6.383	8.045	32.041	4.422
Julio 2010	50.654	1.022	6.915	8.587	30.511	3.619
Julio 2009	45.669	652	7.317	8.254	26.972	2.474
Julio 2008	24.240	289	3.321	3.979	14.840	1.811
Julio 2007	18.807	186	2.765	1.660	12.868	1.328
Julio 2006	19.331	215	3.120	1.586	12.949	1.461
Julio 2005	20.838	237	3.406	1.706	13.813	1.676

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Instituto Aragonés de Empleo.

Si confrontamos los datos de la Tabla 1 con los recogidos en la Tabla 2, donde aparece el paro registrado en el municipio de Zaragoza desagregado por sectores de actividad, observamos que en los años precedentes a la Expo, el número de desempleados procedentes del sector de la construcción rondaba los 1.500. En el año 2008, año de la Expo, ya se incrementa considerablemente el número de desempleados de ese sector de actividad, pues se aproxima a los 4.000. A partir de 2009, esa cifra se duplica. Todo parece indicar que en los años anteriores a la Expo, la actividad constructora fue una fuente de empleo importante, que decae tras la Expo y con la crisis, dejando a muchos zaragozanos desempleados. Aunque sería necesario contar con datos desagregados por sexo y sector de actividad para poder obtener conclusiones más contundentes, los datos consultados podrían estar indicándonos que, con anterioridad a 2008, la construcción generó bastante empleo, lo que explicaría que las cifras de paro femenino fueran superiores a las de paro masculino en esos años. Clausurada la Expo y con la crisis económica en la que todavía hoy nos encontramos inmersos, la construcción experimenta un considerable declive en Zaragoza, por lo que el número de desempleados y desempleadas empieza a equi-
pararse y crecer.

Tras la Expo, el desempleo ha azotado a la población. La Expo pudo crear empleo ligado a las construcciones antes de su celebración pero los datos parecen indicar que el empleo generado ha sido tan efímero como el propio *macroevento*.

Otro de los grandes objetivos estratégicos que perseguía el plan estratégico de Zaragoza y su

entorno era el desarrollo turístico de la zona. Ya en agosto de 2008, mientras se celebraba la Expo, el *Periódico de Aragón*¹² informaba de que el “efecto Expo” sólo estaba llegando a algunos negocios del centro de Zaragoza. Según este diario, algunos establecimientos del centro de la ciudad disfrutaron en el verano de 2008 de un aumento de caja de entre el 30 y el 50% con respecto al año 2007, mientras que los negocios más alejados del Casco Histórico empezaban a ser golpeados por la crisis económica. Así, la Expo benefició a una parte de los negocios del municipio durante los meses que duró su celebración, pero ¿y después de la Expo? Atendiendo a los datos recogidos en la Tabla 3, sobre la ocupación de establecimientos hoteleros de Zaragoza en los últimos años, se observa que el año en el que se celebra la Expo es el que registra un mayor número de pernoctaciones, siendo también el año en el que se recibieron más turistas extranjeros y el que presenta una estancia media mayor. El año precedente, el 2007, también ofrece buenos resultados. Sin embargo, en los años siguientes a la Expo, las cifras se reducen y se aproximan a las registradas en los años anteriores a la celebración, esto es, 1.300.000 pernoctaciones aproximadamente, de las cuales más de un millón corresponden a turistas españoles y el resto a turistas extranjeros. Por tanto, finalizada la Expo del Agua, las cifras de turistas de Zaragoza vuelven a la normalidad. Salvo en el mismo año de la celebración y en el anterior a ésta, no se puede hablar de incremento de la actividad turística. Destaca el año 2009, en el que el número de pernoctaciones es inferior al habitual. El *Periódico de Aragón*¹³ se hacía

**Tabla 3. Movimiento turístico en el municipio de Zaragoza.
Ocupación de Establecimientos Hoteleros**

	Pernoctaciones			Estancia media (Nº de días)
	Total	Españoles	Extranjeros	
2011	1.332.468	1.018.086	314.382	1,66
2010	1.319.190	1.012.578	306.612	1,67
2009	1.211.936	948.872	263.064	1,69
2008	1.799.496	1.396.071	403.425	1,91
2007	1.434.648	1.128.287	306.361	1,75
2006	1.373.752	1.081.777	291.975	1,72
2005	1.261.863	1.031.153	230.710	1,71

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Instituto Aragonés de Estadística y la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto Nacional de Estadística (INE).

eco de ello en el verano de 2009, recogiendo las explicaciones del Viceconsejero de Turismo del Gobierno de Aragón, que señaló que todas las ciudades que celebran una muestra tienen una estrepitosa caída al año siguiente.

Otra de las consecuencias de la Expo parece ser una mayor identificación de los zaragozanos con su ciudad. Ebrópolis¹⁴, que realiza encuestas de satisfacción de la población desde el año 2001, obtuvo los mejores resultados tras la Expo. En 2009, el 97,1% de los zaragozanos afirmaba sentirse satisfecho con Zaragoza como lugar para vivir.

Por último, cabe señalar que la Expo incidió notablemente en la conservación medio ambiental y del paisaje. El proyecto urbano que se puso en marcha tras conocer que la ciudad iba a acoger la exposición incluyó la recuperación de las riberas de los ríos Ebro, Gállego y Huerva, que era una asignatura pendiente para la ciudad. En una Expo sobre el agua y el desarrollo sostenible, Zaragoza decidió predicar con el ejemplo recuperando un paisaje tradicional.

9. Consideraciones finales

Los grandes eventos suelen conllevar grandes desembolsos económicos. Que su financiación dependa casi exclusivamente de fondos públicos en muchas ocasiones es una razón de peso para planificar cuidadosamente la propuesta de su celebración. La existencia de un plan estratégico suele limitar la espontaneidad de las actuaciones urbanísticas y facilitar que los recursos se inviertan en aquellos aspectos clave que han sido consensuados por los diferentes agentes que interactúan en la ciudad. Toda ciudad debería contar con un plan, especialmente si se plantea acoger un *macroevento* que pueda introducir cambios en la fisonomía de la ciudad o en la estructura de la economía local.

En el caso de Expo Zaragoza, existía un plan de actuación, un plan estratégico en cuya formulación participaron representantes de todos los agentes sociales –empresarios, administraciones públicas, universidad, ciudadanía-. El plan contemplaba objetivos realistas, como la potenciación del turismo, la expansión de las redes de comunicaciones, el desarrollo empresarial, el posicionamiento de Zaragoza como modelo de desarrollo sostenible, la reducción del consumo de energía y agua o la proyección internacional de una imagen de Zaragoza ligada a sus principales signos de identidad. A la vista de los objetivos estratégicos, una Expo dedicada al agua y al desarrollo sostenible parecía ser una buena

opción. El entusiasmo por la celebración podía acelerar la realización de determinadas infraestructuras y la mejora de servicios públicos, como el de transporte urbano. Además, podía ser una gran oportunidad para acometer las labores de limpieza y acondicionamiento de las zonas en las que el Ebro es navegable y para crear un parque empresarial que pudiera acoger a emprendedores y ser sede de establecimientos comerciales que convirtieran al Meandro de las Ranillas en la nueva zona comercial y de ocio de la ciudad. Como se señaló en el apartado anterior, la Expo ha contribuido a la consecución de algunos de los objetivos, pero no se han cumplido las expectativas en cuanto a la incidencia del evento en la economía local.

Tras el análisis de la experiencia de Expo Zaragoza, se concluye que el planteamiento inicial del equipo gestor de la Expo no fue incorrecto, pues muchas de las actuaciones urbanas realizadas con motivo del evento resultan acordes con los objetivos estratégicos de la ciudad, pero se deben señalar dos cuestiones que han dificultado que la Expo diera mejores resultados a la ciudad:

1. Se invirtió en infraestructuras con un gran efecto visual, como el Pabellón Puente o la telecabina, pero de escasa utilidad tras la celebración del evento. Se construyeron infraestructuras necesarias, como comunicaciones que mejoraron la conectividad de la ciudad o edificios que podían ser reconvertidos en oficinas o sede de dependencias oficiales tras la Expo, pero también otras no tan necesarias. Con el entusiasmo por la celebración, se sacrificó funcionalidad por espectacularidad.
2. Se trata de un evento acorde con la imagen que la ciudad quiere transmitir y que pudo facilitar la consecución de mejoras urbanas pero que se celebra en un momento inopportunio. En 2008, la crisis económica ya se hacía presente en la economía española. Empezaba una etapa poco propicia para la creación de empresas y para la actividad comercial. Las administraciones públicas pronto se verían obligadas a ser selectivas al elegir qué proyectos financiar. Antes de la celebración de la Expo, se planteó la venta y alquiler de muchos de los edificios construidos y la participación de las empresas privadas en la conversión del recinto de la Expo en parque empresarial, sin valorar que la coyuntura económica podía dificultar las operaciones comerciales previstas. En este contexto de crisis, las administraciones públicas tampoco pueden realizar grandes esfuerzos para revitalizar el legado de la Expo. Ejemplo de ello es el des-

montaje de la telecabina. Tras el análisis del caso, se considera que las previsiones sobre el uso posterior de las infraestructuras construidas fueron deficientes y no atendieron a las circunstancias económicas.

Tras la revisión de la literatura científica y el análisis de la experiencia de Expo Zaragoza 2008, se sugieren las siguientes pautas de actuación:

- No se debe organizar un *macroevento* si la ciudad no cuenta con unos objetivos definidos y consensuados por los diferentes agentes de la ciudad -empresas, administraciones, población local, etc.. De lo contrario, la organización puede suponer un enorme gasto que no conduzca a ningún resultado positivo para la ciudad.
- Decidir, con la participación de todos los actores urbanos, qué imagen se quiere proyectar de la ciudad antes de seleccionar un evento concreto. Los *macroeventos*, especialmente aquellos con mayor proyección internacional, perpetúan la imagen de la ciudad en la memoria colectiva. Es importante que todas las partes interesadas se identifiquen con esa imagen, con la que les tocará convivir en adelante.
- El sector público debe actuar como agente rector, pues su papel es el de garante de la satisfacción de las necesidades de todas las partes interesadas.
- Debe existir cooperación entre instituciones, pues una sola no puede asumir la carga que supone el evento, tanto desde el punto de vista técnico como del económico.
- Acordar con antelación cuál será la contribución del sector privado en la gestión del evento. Los fondos públicos no deberían ser el único medio de financiación de los eventos. Se debe contar con el respaldo del sector privado, bien sea creando entes gestores que incluyan socios privados o por medio del patrocinio.
- Designar a un equipo de responsables. Lo aconsejable es que su función no termine con el propio evento.
- Desestimar la posibilidad de acoger un evento que exija la creación de infraestructuras para las que no existe un plan de viabilidad.

Bibliografía

Ashworth, G.J. y Voodg, H.
1990 *Selling the city. Marketing approaches public sector urban planning*. Londres: Belhaven.

- Boissevain, J.
2005 "Rituales ocultos. Protegiendo la cultura de la mirada turística". *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3(2): 217-228.
- Cabral, J. y Rato, B.
2001 "El proyecto urbanístico de la Expo'98 de Lisboa: ¿política urbanística nueva o antigua?" *Revista Ciudad y Territorio*, 33(129): 493-508. Ministerio de Fomento de España.
- Carrillo, E.
2010 "Gobernanza estratégica, desarrollo local y nueva legislación andaluza". En Martín, A. *Jornada sobre el Proyecto de Ley de Autonomía Local de Andalucía*. Jaén: Universidad de Jaén.
- Carrizo, A. y Vieira, A.
2009 *Turismo de eventos: desafíos estratégicos de la ciudad de João Pessoa (Brasil)*. Cuadernos de Turismo, (23): 31-46.
- Casimiro, A.J.
2006 "La herencia de los Juegos Mediterráneos Almería 2005". *Revista Cultura, Ciencia y Deporte*, 4(2): 41-44.
- Cazes, G. y Potier, F.
1994 *Le tourisme urbain*. París : PUF.
- Echamende, P.
2001 "La capacidad de carga turística: aspectos conceptuales y normas de aplicación". *Anales de Geografía de la Universidad Complutense de Madrid*, (21): 11-30.
- Esteban, M.
1991 "Consideraciones generales sobre la teoría y la práctica de la planificación estratégica". En Rodríguez, J.; Castell, M.; y Narbona, C., *Las grandes ciudades: debates y propuestas*. Madrid: Colegio de Economistas de Madrid.
- Expo Zaragoza Empresarial
2012 *Dossier de prensa*. Zaragoza: Editado por Expo Zaragoza Empresarial. Disponible en la página web: www.expozaragozaempresarial.es
- Faulkner *et al*
2000 "Monitoring the tourism impacts of the Sidney 2000 Olympics". *Event Management*, 6(4): 231-246.
- Fernández, J.M.
1997 *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Ed. Gustavo Gili.
- Forn, M. y Pascual, J.M.
1995 *La planificación estratégica territorial. Aplicación a los municipios*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- García, M., *et al*
2011 "Capacidad de carga turística y espacios patrimoniales". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (57): 219-242.

- García, M.
- 2007 *La planificación estratégica y el arte del buen gobierno. Estudios y comentarios. – 10.* Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas.
- Getz, D.
- 2007 *Event studies. Theory, research and policy for planned events.* Londres: Elsevier.
- Gistau, R.
- 2007 "El legado de Expo Zaragoza 2008". *Revista Ingeniería y Territorio*, (77): 8-15.
- González, F. y Morales, S.
- 2009 *Ciudades efímeras: Transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos.* Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Hall, C.M.
- 2009 *El turismo como ciencia social de la movilidad.* Madrid: Síntesis.
- Hernández, J.A.
- 2008 *El turismo de masas: evolución y perspectivas.* Madrid: Síntesis.
- Higman, J. y Ritchie, B.
- 2001 "The evolution of festivals and other events in rural southern New Zealand". *Event Management*, 7(1): 39-49.
- Jijena, R.
- 2009 *Cómo organizar eventos con éxito.* Buenos Aires: Lectorum-Ugerman.
- Jiménez, M. y De San, J.
- 2009 "Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio". *Revista ZER*, 14(26): 277-297.
- Juaristi, J.
- 2009 "La ordenación del territorio en el umbral del año 2010: promesas, retos y problemas". *Lurralde: Investigación y espacio*, (32): 361-382.
- Kim, S.S. y Petrick, J.F.
- 2005 "Residents' perceptions on impacts of FIFA 2002 World Cup: the case of Seoul as a host city". *Tourism Management*, (26): 25-38.
- Krels, P.K.
- 2007 *Planning cities for the future: the successes and failures of urban economic strategic in Europe.* Cheltenham: Edward Edgar Publishing.
- Law, C.M.
- 1993 *Urban tourism, Attracting visitors to large cities.* Londres: Mansell.
- López, J.M. y López, L.M.
- 2007 "La capacidad de carga psicológica como indicador del turismo sostenible". *Boletín Económico de Información Comercial Española*, (2911): 25-36.
- Millán, S. y Rodríguez, J.J.
- 1997 *Modelos decisionales en la planificación de zonas urbanas: una aplicación a los terrenos liberados por RENFE en la ciudad de Córdoba.* Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Monclús, F.J.
- 2008 *Exposiciones internacional y urbanismo. Proyecto Expo Zaragoza 2008.* Barcelona: Ediciones Universidad Politécnica de Catalunya.
- Navarro, E.
- 2005 "Indicadores para la evaluación de la capacidad de carga turística". *Annals of Tourism Research en Español*, 7(2): 397-422.
- Ocejo, J.E.
- 2007 "Expo: el territorio aragonés y su proyección europea". *Revista Ingeniería y Territorio*, (77): 16-23.
- Olmo, C.
- 2004 "Poco pan y mucho circo: el papel de los macroeventos en la ciudad Capitalista". *Archipiélago: Cuadernos de Crítica de la Cultura*, (62): 69-80.
- Presbury, R y Edwards, D.
- 2005 "Incorporating sustainability in meetings and event Management education". *International Journal of Events Management Research*, 1(1): 30-45.
- Richards, G. y Wilson, J.
- 2006 "Developing creativity in tourism experiences: a solution to serial reproduction of culture?" *Tourism Management*, (27): 1209-1223.
- Ritchie, B. y Hudson, S.
- 2009 "Branding a memorable destination experience. The case of "Brand Canada"". *International Journal of Tourism Research*, 11(2): 217-228.
- Roche, M.
- 1994 "Mega-events and urban policy". *Annals of Tourism Research*, (21): 1-19.
- Salgado, M.
- 1999 "Lisboa. O rio e a renovação urbana expo 98. O seu papel como catalizador do rejuvenescimento de Lisboa". *Revista Ciudades*, (5): 103-113.
- San Martín, H.; Rodríguez, I.A.; y Vázquez, R.
- 2006 "Análisis de la imagen en turismo mediante técnicas estructuradas y no estructuradas: implicaciones competitivas para los destinos turísticos". *Revista Asturiana de Economía (RAE)*, (35): 69-91.
- Santos *et al*
- 2006 "La movilidad interurbana en la línea de alta velocidad Madrid-Sevilla: rasgos definitivos a los 10 años de su implantación". *Anales de Geografía*, (26): 147-165.

- Sargatal, M.A.
 2000 "El estudio de la gentrificación". *Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona (228).
- Sheng, L.
 2010 "Competing or cooperating to host mega events: a simple model". *Economic Modelling*, (27): 375-379.
- Show, G. y Williams, A.
 2002 *Critical issues in tourism. A geographical perspective*. Londres: Blackwell.
- Vera *et al*
 1997 *Ánálisis territorial del turismo*. Barcelona: Ariel Geografía.
- ¹⁰ Heraldo.es (15/05/2012) *Expo Zaragoza pone a la venta los edificios Ebro 4 y 5, Dinamiza y el Cubo*. Se puede consultar en www.heraldo.es
- ¹¹ Heraldo.es (20/08/2012) *La telecabina de la Expo sigue sin fecha de desmontaje*. Se puede consultar en www.heraldo.es
- ¹² El Periódico de Aragón (16/08/2008) *El "efecto Expo" sólo llega a algunos negocios del centro de Zaragoza*. Se puede consultar en www.elperiodicodearagon.com
- ¹³ El Periódico de Aragón (29/09/2009) *La actividad turística en Zaragoza durante los ocho primeros meses del 2009 ha descendido casi un 30%*. Se puede consultar en www.elperiodicodearagon.com
- ¹⁴ Se puede consultar en www.ebropolis.es

Páginas web consultadas

- Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno (Ebrópolis)
www.ebropolis.es
- Expo Zaragoza 2008
www.expozaragoza2008.es
- Expo Zaragoza Empresarial
www.expozaragozaempresarial.com
- El Periódico de Aragón
www.elperiodicodearagon.com
- Diario Heraldo
www.heraldo.es
- Instituto Aragonés de Estadística
[http://w.aragon.es/DepartamentosOrganismos-PublicosOrganismos/InstitutoAragonesEstadistica](http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismos-PublicosOrganismos/InstitutoAragonesEstadistica)
- Instituto Aragonés de Empleo
<http://www.aragon.es/inaem>
- Instituto Nacional de Estadística
www.ine.es

Notas

- ¹ Tomado de Hall (2009).
- ² Tomado de Millán y Rodríguez (1997).
- ³ Consultar la página web www.expozaragoza2008.es
- ⁴ Consultar la página web www.ebropolis.es
- ⁵ Se puede consultar en la página web: www.ebropolis.es
- ⁶ Investigación, Desarrollo e Innovación.
- ⁷ <http://www.expozaragozaempresarial.com>
- ⁸ El Periódico de Aragón (08/04/2010) *La Expo de Zaragoza acumula unas pérdidas de 502 millones de euros*. Se puede consultar en www.elperiodicodearagon.com
- ⁹ Heraldo.es (04/08/2012) *Acuerdo de colaboración entre la Expo y Feria de Zaragoza*. Se puede consultar en www.heraldo.es

Recibido: 09/03/2012
Reenviado: 28/07/2012
Aceptado: 04/10/2012
Sometido a evaluación por pares anónimos