

Miquel de Moragas i Miquel Botella, Editors

Les Claus de **l'Èxit**

*Impactes socials, esportius,
econòmics i comunicatius de*
Barcelona '92

*Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport
Universitat Autònoma de Barcelona
Museu Olímpic de Lausana
Fundació Barcelona Olímpica*

Els autors

Josep Miquel Abad
Enric Truñó
Fidel Sust
Manuel Llanos
Lluís Millet
Miquel Botella
Ferran Pastor
Jordi López
Andreu Clapés
Josep Bertran
Miquel de Moragas
Joan Botella
Faustino Miguélez
Ferran Brunet
Fernand Landry
John MacAloon
Nancy Rivenburgh
Muriel Ladrón de Guevara
Pilar Carrasquer
Núria García
Xavier Còller
Daniel Romaní
Dolors Aparicio

Les Claus de l'Èxit.

Impactes socials, esportius,
econòmics i comunicatius de
Barcelona'92

Les Claus de l'Èxit.

Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92

Els continguts d'aquest llibre no podran ser reproduïts, ni totalment ni parcialment, sense el previ consentiment per escrit dels editors.

© Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport
Universitat Autònoma de Barcelona
Edifici B. 08193 Bellaterra (Barcelona, España)

© Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions
Edifici A. 08193 Bellaterra (Barcelona, España)

Editors: Miquel de Moragas i Miquel Botella
Coordinació editorial: Miquel Gómez,
Esther Martí i Núria Garcia
Disseny de la coberta: Josep M.^a Trias (Quod)

Primera edició: juliol de 1995

Dipòsit legal: B. 30.733-1995
ISBN 84-490-0388-1
Composició: Víctor Igual, S. L.
Impressió: Duplex, S. A.
Enquadernació: Serveis Gràfics 106, S.L.
Printed in Spain - Impres a Espanya

Índex

Joan Antoni Samaranch <i>President del Comitè Olímpic Internacional</i>	7
--	---

Presentació

Pasqual Maragall <i>President del COOB'92</i> <i>Alcalde de Barcelona</i>	9
---	---

Introducció

Josep Miquel Abad <i>Conseller Delegat del COOB'92</i> «Balanz de les realitzacions del COOB'92»	11
--	----

Organització dels Jocs

Miquel Botella «Les claus de l'èxit dels Jocs»	18
---	----

Esports

Enric Truñó «Barcelona, ciutat de l'esport»	43
--	----

Manuel Llanos «Així va col·laborar el Comitè Olímpic Espanyol en l'èxit del '92»	57
--	----

Mitjans de comunicació

Miquel de Moragas / Nancy Rivenburgh / Núria Garcia «La imatge de Barcelona'92 a la televisió internacional»	76
---	----

Muriel Ladrón de Guevara / Xavier Còller / Daniel Romani «La imatge de Barcelona a la premsa internacional» .	98
---	----

Disseny

Miquel de Moragas «Disseny, logotip i mascota en la promoció i la identitat de Barcelona'92»	115
--	-----

Jocs Paralímpics Barcelona'92

Fernand Landry «Els Jocs Paralímpics i la integració social»	130
---	-----

Política

Joan Botella

- «Els Jocs Polítics. Actors i estratègies entorn
dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992» 145

Societat

Faustino Miguélez / Pilar Carrasquer

- «La repercussió laboral dels Jocs Olímpics» 155

Andreu Clapés

- «Voluntaris Barcelona'92: la gran festa
de la participació» 171

John MacAloon

- «Barcelona'92: un punt de vista
des de l'antropologia cultural» 187

Urbanisme

Lluís Millet

- «Els Jocs de la Ciutat» 194

Economia

Ferran Brunet

- «Anàlisi econòmica dels Jocs Olímpics de
Barcelona'92: recursos, finançament i impactes» . . . 209

Tecnologia

Jordi López / Ferran Pastor

- «Barcelona'92: les estratègies de la tecnologia» . . . 244

Josep Bertran

- «La imatge de la tecnologia als Jocs Olímpics
de Barcelona'92» 260

Epíleg

Fidel Sust

*Director General d'Esports de la Generalitat
de Catalunya*

- «L'herència esportiva dels Jocs de Barcelona» . . . 267

Bibliografia sobre Barcelona'92

- Dolors Aparicio 272

Apèndix

Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.

Càtedra Internacional d'Olimpisme.

- Fundació Barcelona Olímpica 282

INTRODUCCIÓ

BALANÇ DE LAS REALITZACIONS DEL COOB'92¹

JOSEP MIQUEL ABAD²

No ha transcorregut massa temps des que vam sentir: «heu fet els millors Jocs de la història», valoració extensible amb tota propietat als Jocs Paralímpics. La sensació, però, és d'una cosa bastant llunyana i semiperduda en la memòria.

Àdhuc alguns observadors excessivament immediatistes s'afanyen a presentar-ho com una falla espectacular i efímera, de la qual tan sols queden les cendres. «Los fastos del 92» és, en el sentit esmentat, una expressió habitual i simptomàtica d'una manera molt superficial d'entendre i descriure les coses que passen i, en concret, de referir-se a un conjunt de fets que han marcat la nostra història més recent. Valgué la pena, realment? Què en queda, de tot allò?

La crisi actual, molt pitjor en els ànims i les voluntats que en la realitat —que ja és dir—, aconsegueix de vegades distorsionar el valor del que s'ha fet.

Per això, m'agradaria canviar el títol d'aquesta intervenció, que és «Balanç de les realitzacions del COOB'92», per «Reivindicació d'un esforç. Valors col·lectius acreditats per afrontar la crisi».

Farem balanç, certament, però més des de la perspectiva, de les nostres, com a poble, demostrades capacitats intel·lectuals i morals que com a simple relació d'obres físiques.

I, tot i que no puc ni he de parlar més que des de la meua condició de conseller delegat del Comitè Organitzador, voldria que s'entengués que tot el que diré sobre l'organització que vaig tenir la responsabilitat, l'honor i, per damunt de tot, el plaer de dirigir, és extensiu i aplicable —en els aspectes positius, naturalment— a d'altres organismes i col·lectius professionals públics o privats el concurs dels quals va ser igualment determinant de l'aclaparador èxit final.

1. Conferència inaugural del Simposi aniversari dels Jocs Olímpics de Barcelona'92. Impactes dels Jocs Olímpics, organitzat conjuntament per la Universitat Internacional Menéndez Pelayo i el Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, a Barcelona del 14 al 16 de juliol de 1993.

2. Conseller Delegat del COOB'92.

Els Jocs es van concebre des del començament com un gran pretext. Tots els implicats aleshores en el procés de decisions sabíem, és clar, que els Jocs eren un esdeveniment esportiu. Confesso sense rubor, de tota manera, que llavors no ens importava gaire ja que es tractava, a onze anys vista, d'endevinar amb la idea la força que permetés fer en cinc o sis anys el que no s'havia fet en cinquanta, amb el risc de trigar-ne cinquanta més si no s'aprofitava l'oportunitat. I es va aprofitar llargament. En allò tangible i en allò intangible. Transformant espais i, el que és més important, transformant també actituds mentals.

No tot es va resoldre bé, s'ha de reconèixer, però el balanç és excel·lent i encoratjador. I no per casualitat.

S'han divulgat repetidament a tots els mitjans diversos estudis sobre l'herència física de Barcelona que, per cert, es veu, es toca i s'utilitza, cosa que no sempre passa després d'aquest tipus d'operacions. Més que reiterar, doncs, el que sap tothom, m'importa ara destacar per què les coses es van fer d'una manera determinada i quines van ser algunes de les claus de tot el procés. Perquè en aquestes coses hi era, embrionària, l'herència moral i la constatació que podíem i sabíem, com a país, fer les coses bé.

Cal admetre que cinc anys abans dels Jocs ben poca gent creia que l'èxit era possible. No és que hi hagués oposició entesa com a tal —mai no n'hi va haver des d'un punt de vista significatiu—, però sí que existia al carrer un nivell d'escepticisme del tipus «bé, sembla que ho tenen ben plantejat; deixem, doncs, que ho intentin, perquè si se'n surten, genial».

Fins poc abans dels Jocs, el públic mantingué una distància prudent respecte a l'esdeveniment perquè, si bé havia començat a gaudir de les millores urbanístiques i viàries i a creure, per tant, que almenys aquesta part del somni ja era un fet, restava pendent l'assignatura de la imatge davant del món, del «quedar bé», de la superació de la por al ridícul universal.

I va ser l'enlluernadora cerimònia inaugural —és a dir, la certesa de l'èxit— el que va alliberar totalment l'energia col·lectiva continguda, el senyal que va permetre transformar l'expectació ansiosa i nerviosa en desbordant alegria i participació popular, i el que va donar pas al sentiment expressat amb la contundent afirmació «ho hem fet», és a dir, a l'assumpció, a la vegada individualitzada i col·lectiva, del protagonisme i del triomf. És just que fos així. És just també recordar que, més enllà de l'actitud en part reservada de la gent, la convicció per part dels impulsors del projecte que tot aniria bé —convicció refermada precisament en els

moments més intempestius—, acompanyada de la determinació més rotunda d'arribar fins al final sense renúncies significatives, va ser una de les claus de l'èxit, tal vegada la primera.

Com se sap, l'Eixample barceloní es va desenvolupar i consolidar al llarg de decennis i prescindint, entre altres coses, del mar com a element no ja vertebrador sinó fins i tot referencial. Qualificar, doncs, per exemple, de fallida l'operació al Poble Nou com si fos una operació immobiliària típica i no el més ambiciós projecte urbà dels darrers seixanta anys i quan, més enllà de la recomanable millora urgent de la gestió del dia a dia, només porta realment sis mesos d'existència oberta i activa, implica una ignorància llastimosa dels ritmes de transformació, adaptació, revitalització i consolidació de qualsevol espai urbà de grans dimensions. I comporta, també, l'existència d'un cert esperit autodestructiu, tan conegut, d'altra banda, entre nosaltres, esperit que cal combatre perquè és socialment desmobilitzador.

Per això, ara quan les evidències són tan espectaculars, estem obligats a reafirmar conceptes que són ben elementals. Per exemple, que l'impacte territorial ha estat tan notable tot i que just ara comença a tenir efecte sobre les maneres de vida, els hàbits i el que s'ha convingut a denominar «la nova cultura urbana» dels nostres conciutadans.

El treball immens d'aquests anys s'ha fet, en realitat, sense alterar substancialment el model territorial existent el 1985. Es va actuar sobre un model bàsicament donat i es va intervenir per accelerar la consecució d'objectius que podien ser considerats obvis: obrir la ciutat al mar; dotar-la d'infraestructures mínimes de transport, tornar el vell port a l'ús ciutadà, modernitzar el port comercial i l'aeroport. És a dir, conceptualment cap cosa nova; tot havia estat plantejat amb certa anterioritat. En tot cas, la determinació consistí a acabar, si és que això d'acabar és acceptable en urbanisme, una mena de posada al dia raonable, una modernització de Barcelona a partir d'uns eixos estructurals que venien donats i que van ser generalment acceptats, ja que van ser actualitzats pels ajuntaments democràtics amb una forta mentalitat correctora antiespeculativa, desdensificadora i enfortidora de l'espai urbà i «humà».

Les ciutats que van trencar muralles ho van fer partint del supòsit que l'opció era possible, a més a més de necessària. En el nostre cas i en la nostra època, creure que el somni era possible i estar determinats a convertir-lo en realitat va ser la primera condició.

La segona, tenir objectius territorials i organitzatius molt

precisos, conseqüència de continus processos d'elaboració i depuració de propostes entre el 1980 i el 1986 en el moment definitiu, el dels fets, el de la veritat. Aquests objectius descansen sobre tres criteris essencials: a) saber què fer; b) saber a on fer-ho; i c) estar convençuts de poder explicar el perquè de les coses.

Tercera condició: disposar d'unes estratègies bàsiques ben clares que orientessin tot el procés. El 10 de desembre de 1987, en ocasió de la reunió anyal del World Economic Forum, vaig explicar públicament per primera vegada aquestes línies mestres, que eren:

— L'econòmica: és a dir, liquidar l'operació COOB'92 sense dèficit. Senzilla de definir, com es pot veure, però extremament difícil i compromesa de dur a terme. Finalment, s'ha complert l'objectiu amb escreix, amb un superàvit final d'alguns centenars de milions de pessetes.

— La inversora: que volgué dir gastar només en coses necessàries, fent coincidir el que era útil per als Jocs amb el que era també útil per a la ciutat, subordinant el primer al segon. O, dit d'una altra manera, posar els Jocs al servei de la ciutat i no al revés. En termes econòmics, significà que el Comitè Organitzador va destinar més de 35.000 milions de pessetes a infraestructures indispensables per als Jocs i que es corresponien amb reivindicacions històriques dels ciutadans. I aquesta xifra pot i ha de ser considerada part del benefici real dels Jocs, àdhuc en termes del compte d'explo-tació.

— La industrial: que expressà la voluntat del COOB'92 de contractar, preferentment, a empreses espanyoles la immensa relació de béns i serveis utilitzats per a l'organització, col·laborant així a la reactivació del teixit industrial propi. Al final, el 95 % del total de contractes de proveïment o subministrament van anar a parar a empreses els centres de producció o investigació de les quals són a Espanya.

— La territorial: fer partícip de l'esforç i dels beneficis a la major part possible de territori dintre de les distàncies logísticament acceptables per a l'organització. Setze subseus, incloses València i Saragossa, abocades amb entusiasme a resoldre amb eficiència i *glamour* la seva part del compromís, avalen l'encert de la idea.

Quarta condició: el consens institucional. És clar que operacions d'aquesta envergadura no tiren si no existeix un consens institucional molt fort que no tan sols és indispensable, sinó que és insubstituïble i, per tant, exigible. No fóra acceptable que, en compromisos de llarg abast com aquest, una vegada assolit l'acord polític, aquest es trenqués. El

manteniment del compromís és exigible fins al final en qualsevol circumstància.

Cinquena condició, vital per a l'estabilitat de l'organització i l'èxit final: gaudir d'un lideratge durador, fort i carismàtic. Pasqual Maragall com a alcalde de Barcelona i president del COOB'92, va ser capaç d'aglutinar al llarg d'un decenni i per damunt de moltes i legítimes diferències d'ordre polític, les voluntats de totes les institucions, els partits i les entitats de tota mena, públiques i privades. Sigui dit, també, en honor de les altres institucions i els seus dirigents que van acceptar noblement i durant anys un paper secundari que, per més que vingués determinat d'aquesta manera per la Carta Olímpica, era, comprensiblement, difícil d'assumir des d'una perspectiva política.

Sisena condició: que el projecte va tenir una direcció executiva a la qual es va permetre actuar amb una gran autoritat i que pogué aplicar sense interferències uns criteris operatius aparentment simples; i sovint de gran duresa ateses les condicions objectives, però de gran eficàcia. Complementàriament, la química tan positiva que es va produir entre els mateixos directius i entre aquests i el conjunt de l'organització va generar una relació polivalent, afectiva i efectiva, que multiplicà les capacitats individuals fins a límits desconeguts àdhuc per als mateixos interessats. Projectes que demanen una dedicació tan sobrehumana només són suportables si la fascinació és superior a la brutalitat de l'estrés. I la fascinació es produeix per combinació quasi alquímica de dos factors: persones i objectius.

Setena condició: l'extrema pulcritud i transparència en la gestió econòmica. El pressupost del COOB'92, que va manejar directament més de 200.000 milions de pessetes i va influir notòriament sobre altres, uns 500.000, no ha estat en cap moment, al llarg del procés, afectat per cap ombra de qualsevol tipus. Més enllà de l'honestedat exigible i presumible en qualsevol professional, i contrastada pels fets, dues auditories externes, diferents però simultànies i permanents dia a dia durant sis anys doblades amb una auditoria interna, van ser l'entramat de control formal que no deixà cap oportunitat per a actuacions incorrectes. El ciutadà ho ha vist, i n'està especialment satisfet.

Vuitena condició: la immensa paciència i sang freda de l'organització. Algú podria pensar que acabo de dir una *bou-tade*. Res més lluny de la meua voluntat i de la realitat que hem viscut. L'organització va ser pacient per, tot apostant a llarg termini, suportar les pressions no sempre justificades i nervioses que exigien resultats immediats en moments en

què només teníem papers al davant; per sortir sense traumatismes irremeiables de situacions artificialment convulses; per destriar la palla del gra en una operació en la qual entren milers de tones de tot; per no perdre el nord dels interessos vitals de la ciutat i del país al bell mig d'un cúmul immens d'interessos encreuats de tot ordre; per no oblidar mai la consigna donada el primer dia, que el bon treball és el que crea la bona imatge i no al revés i que, per tant, calia evitar la temptació d'intentar explotar prematurament l'èxit, sobretot al començament, quan l'únic que podíem oferir eren dibuixos i plans d'actuació, quan només podíem dir «es farà».

Novena condició, tal vegada la més important: la complicitat social. El ciutadà, en definitiva el més directament afectat, no podia, ni volia ni havia de romandre ignorant ni distant. Havia d'estar, per suposat, informat. Però, a més, no podia restar passiu sinó que havia de ser còmplice actiu i donar suport a l'organització amb la seva actitud participativa, exigent i també pacient. I aquest gran repte, el de la confiança —si es vol, superposada a l'escepticisme—, es va guanyar. Només quan el ciutadà va fer profundament seu el projecte, aquest adquirí la categoria d'«intocable» i, llavors, ningú, ni partits ni administracions ni persones, no es podia permetre desnaturalitzar-lo o entrebancar-lo.

Una part importantíssima del somni, i del balanç, va ser el desig que els Jocs ajudessin a conformar una societat més oberta, més transigent, més dialogant i més feliç. I així va ser, almenys durant uns dies.

— L'esperit reconciliador dels Jocs va permetre la més universal presència d'atletes que mai no s'havia vist.

— Els milers de persones implicades van sentir realment que tenien dipositada a les seves mans l'esperança de Barcelona, de Catalunya i d'Espanya. Eren conscients que tothom confiava en ells i que tothom esperava que no fallessin.

— Es van trencar històrics estereotips negatius sobre les nostres capacitats i es va demostrar, senzillament, que no som més que ningú, però tampoc menys.

— Vàrem veure desenes de milers de persones abnegades treballant sense altra motivació que la convicció que servien una causa comuna i justa: els nostres voluntaris que per sempre més formaran part del nostre cor i de la nostra història.

— Es va saber convertir el treball en plaer, la relació professional en afecte, la feblesa en força, les dificultats en estímul, el projecte en una passió. Segurament per això va sortir tan bé.

I part essencial del balanç és el fet que la nostra societat

s'hagués sentit capaç d'afrontar amb èxit reptes tan fenomenals i desconeguts:

— Perquè es va produir un procés de renovació mental molt interessant i molt necessari.

— Perquè en no servir els vells esquemes per a donar solucions als nous problemes, es va produir una accelerada modernització d'idees i d'actituds.

— Perquè es va produir estímul i emulació, i ambdós fets van conduir a la superació de limitacions i a la potenciació de capacitats creatives.

— Perquè els nous projectes generaren noves necessitats i aquestes propiciaren nous coneixements i milloraren riquesa intel·lectual i professional dels individus i del país.

— Perquè es generà una imatge positiva davant de nosaltres mateixos i davant de l'exterior, i això va ser molt saludable.

— I perquè el ciutadà recuperà l'orgull de pertànyer a aquesta ciutat, a aquesta comunitat, a aquesta societat. I això sí que no té preu.

Pocs dels crítics raonables —i, per suposat, cap dels altres— s'han preguntat en quines condicions físiques i psíquiques, afrontaríem la crisi si no ens haguéssim compromès amb el futur al qual sempre s'hi arriba. Ara sembla clar que ho faríem en condicions molt pitjors.

Aquest és, senyores i senyors, el meu balanç que no pretén ser ni objectiu ni distant sinó que és, confessadament, subjectiu i apassionat però absolutament convençut i sincer.