

Miquel de Moragas y Miquel Botella, Editores

Las Claves del

Éxito

*Impactos sociales, deportivos,
económicos y comunicativos de
Barcelona'92*

*Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte
Universidad Autónoma de Barcelona
Comité Olímpico Español
Museo Olímpico de Lausana
Fundación Barcelona Olímpica*

Los autores

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

**Las Claves del Éxito.
Impactos sociales, deportivos,
económicos y comunicativos de
Barcelona'92**

Las Claves del Éxito.

Impactos sociales, deportivos, económicos y comunicativos de Barcelona'92

Los contenidos de este libro no podrán ser re-
producidos, ni total ni parcialmente, sin el previo
permiso escrito de los editores. Todos los derechos
reservados.

© Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte
Universidad Autónoma de Barcelona
Edificio B. 08193 Bellaterra (Barcelona, España)

© Universidad Autónoma de Barcelona
Servicio de Publicaciones
Edificio A. 08193 Bellaterra (Barcelona, España)

Editores: Miquel de Moragas y Miquel Botella
Coordinación editorial: Miquel Gómez,
Esther Martí i Núria García
Diseño de la cubierta: Josep M.ª Trias (Quod)

Primera edición en castellano: junio de 1996
Primera edición en catalán: julio de 1995
Primera edición en inglés: noviembre de 1995

Depósito legal: B. 24.894-1996
ISBN 84-490-0609-0
Composición: Víctor Igual, S. L.
Impresión: LiberDuplex, S. L.
Encuadernación: Encuadernaciones Roma, S. L.
Printed in Spain - Impreso en España

Índice

Discurso de clausura de los Juegos Olímpicos Barcelona'92

Juan Antonio Samaranch

Presidente del Comité Olímpico Internacional. 7

Presentación

Pasqual Maragall

Presidente del COOB'92

Alcalde de Barcelona 9

Carlos Ferrer Salat

Presidente del Comité Olímpico Español. 11

Introducción

Josep Miquel Abad

Consejero delegado del COOB'92

«Balance de las realizaciones del COOB'92» 13

Organización de los Juegos

Miquel Botella

«Las claves del éxito de los Juegos» 21

Deportes

Enric Truñó

«Barcelona, ciudad del deporte» 52

Manuel Llanos

«Así colaboró el Comité Olímpico Español
en el éxito del '92» 68

Medios de comunicación

Miquel de Moragas / Nancy Rivenburgh / Núria García

«Televisión y construcción de una identidad: La imagen
de Barcelona'92 en las televisiones internacionales» . 88

Muriel Ladrón de Guevara / Xavier Còller /

Daniel Romaní

«La imagen de Barcelona en la prensa internacional» 124

Diseño

Miquel de Moragas

«Diseño, logotipo y mascota en la promoción
e identidad de Barcelona'92». 143

Juegos Paralímpicos Barcelona'92

Fernand Landry

«Los Juegos Paralímpicos y la integración social» . . .	160
---	-----

Política

Joan Botella

«Los Juegos Olímpicos. Actores y estrategias en torno a los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992»	177
---	-----

Sociedad

Faustino Miguélez / Pilar Carrasquer

«La repercusión laboral de los Juegos Olímpicos» . . .	188
--	-----

Andreu Clapés

«Voluntarios Barcelona'92: la gran fiesta de la participación»	206
--	-----

John MacAloon

«Barcelona'92: un punto de vista desde la antropología cultural»	223
--	-----

Urbanismo

Lluís Millet

«Los Juegos de la Ciudad»	232
-------------------------------------	-----

Economía

Ferran Brunet

«Análisis económico de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92: recursos, financiamiento e impactos»	250
---	-----

Tecnología

Ferran Pastor / Jordi López

«Barcelona'92: las estrategias de la tecnología» . . .	286
--	-----

Josep Bertran

«La imagen de la tecnología en los Juegos Olímpicos de Barcelona'92»	303
--	-----

Epílogo

Fidel Sust

Director General de Deportes de la Generalitat

«La herencia deportiva de los Juegos de Barcelona» . .	311
--	-----

Bibliografía sobre Barcelona'92

Dolors Aparicio	317
---------------------------	-----

Apéndice

Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte.

Cátedra Internacional de Olimpismo.

Fundación Barcelona Olímpica	329
--	-----

INTRODUCCIÓN

BALANCE DE LAS REALIZACIONES DEL COOB'92¹

JOSEP MIQUEL ABAD²

No ha transcurrido demasiado tiempo desde que oímos: «Habéis hecho los mejores Juegos de la historia», valoración extensible con toda propiedad a los Juegos Paralímpicos. Pero la sensación es de una cosa bastante lejana y semiperdida en la memoria.

Incluso algunos observadores excesivamente inmediatistas se apresuran a presentarlos como una falla espectacular y efímera, de la que tan sólo quedan las cenizas. «Los fastos del 92» es, en dicho sentido, una expresión habitual y sintomática de una manera muy superficial de entender y describir las cosas que suceden y, en concreto, de referirse a un conjunto de hechos que han marcado nuestra historia más reciente. ¿Valió la pena, realmente? ¿Qué queda de todo aquello?

La crisis actual, mucho peor en los ánimos y las voluntades que en la realidad —que ya es decir—, logra a veces distorsionar el valor de lo que se ha hecho.

Por ello es que me gustaría cambiar el título de esta intervención, que es «Balance de las realizaciones del COOB'92», por «Reivindicación de un esfuerzo. Valores colectivos acreditados para afrontar la crisis».

Haremos balance, ciertamente, pero más desde la perspectiva de nuestras —como pueblo— demostradas capacidades intelectuales y morales que como simple relación de obras físicas.

Y, pese a que no puedo ni debo hablar más que desde mi condición de consejero delegado del Comité Organizador, quisiera que se entendiese que todo lo que diré acerca de la organización que tuve la responsabilidad, el honor y, por en-

1. Conferencia inaugural del «Simposi aniversari dels Jocs Olímpics de Barcelona'92. Impactes dels Jocs Olímpics», organizado conjuntamente por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y el Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, en Barcelona del 14 al 16 de julio de 1993.

2. Consejero delegado del COOB'92.

cima de todo, el placer de dirigir, es extensivo y aplicable —en los aspectos positivos, naturalmente— a otros organismos y colectivos profesionales públicos o privados cuyo concurso fue igualmente determinante del abrumador éxito final.

Los Juegos se concibieron desde el comienzo como un gran pretexto. Todos los implicados entonces en el proceso de decisiones sabíamos, claro está, que los Juegos eran un acontecimiento deportivo. Confieso sin rubor, de todas formas, que en aquel entonces no nos importaba demasiado, ya que se trataba, a once años vista, de acertar con la idea que permitiera hacer en cinco o seis años lo que no se había hecho en cincuenta, con el riesgo de tardar cincuenta años más si no se aprovechaba la oportunidad. Y se aprovechó generosamente. En lo tangible y en lo intangible. Transformando espacios y, lo que es más importante, transformando también actitudes mentales.

No todo se resolvió bien, hay que reconocerlo, pero el balance es excelente y alentador. Y no por casualidad. Se han divulgado repetidamente en todos los medios diversos estudios sobre la herencia física de Barcelona que, por cierto, se ve, se toca y se utiliza, cosa que no siempre ocurre después de este tipo de operaciones. Más que reiterar, pues, lo que todo el mundo sabe, me importa ahora destacar por qué las cosas se hicieron de una forma determinada y cuáles fueron algunas de las claves de todo el proceso. Puesto que en estas cosas latía, embrionaria, la herencia moral y la constatación de que podíamos y sabíamos, como país, hacer las cosas bien.

Hay que admitir que cinco años antes de los Juegos muy poca gente creía que el éxito fuera posible. No es que hubiera oposición entendida como tal —nunca la hubo desde un punto de vista significativo—, pero sí que existía en la calle un nivel de escepticismo del tipo «bien, parece que lo tienen bien planteado; dejemos, pues, que lo intenten, porque si lo consiguen, genial».

Hasta muy poco antes de los Juegos, el público mantuvo una distancia prudente respecto al acontecimiento puesto que, si bien había empezado a disfrutar de las mejoras urbanísticas y viarias y a creer, por tanto, que al menos esta parte del sueño ya era un hecho, quedaba pendiente la asignatura de la imagen ante el mundo, del «quedar bien», de la superación del miedo al ridículo universal.

Y fue la deslumbrante Ceremonia Inaugural —es decir, la

certeza del éxito— lo que liberó totalmente la energía colectiva contenida, la señal que permitió transformar la expectativa ansiosa y nerviosa en desbordante alegría y participación popular, y lo que dio paso al sentimiento expresado con la contundente afirmación «lo hemos hecho», es decir, a asumir, de forma individualizada y colectiva, el protagonismo y el triunfo. Es justo que así fuera. Es justo también recordar que, más allá de la actitud en parte reservada de la gente, la convicción de los impulsores del proyecto de que todo iría bien —convicción reafirmada precisamente en los momentos más intempestivos—, acompañada de la determinación más rotunda de llegar hasta el final sin renuncias significativas, fue una de las claves del éxito, quizá la primera.

Como se sabe, el Ensanche barcelonés se desarrolló y consolidó a lo largo de decenios y prescindiendo, entre otras cosas, del mar como elemento no ya vertebrador sino incluso referencial. Calificar, pues, por ejemplo, de fracaso la operación en el Poble Nou como si se tratara de una típica operación inmobiliaria y no el más ambicioso proyecto urbano de los últimos sesenta años y cuando, más allá de la recomendable mejora urgente de la gestión del día a día, sólo lleva realmente seis meses de existencia abierta y activa, implica una lamentable ignorancia de los ritmos de transformación, adaptación, revitalización y consolidación de cualquier espacio urbano de grandes dimensiones. Y comporta, también, la existencia de un cierto espíritu autodestructivo, por otro lado tan conocido, entre nosotros, espíritu que hay que combatir puesto que es socialmente desmovilizador.

Por eso, ahora que las evidencias son tan espectaculares, estamos obligados a reafirmar conceptos que son muy elementales. Por ejemplo, que el impacto territorial ha sido tan notable que ahora empieza a tener efecto sobre las formas de vida, los hábitos y lo que se ha convenido en llamar «la nueva cultura urbana» de nuestros conciudadanos.

El trabajo inmenso de estos años se ha hecho, en realidad, sin alterar sustancialmente el modelo territorial existente en 1985. Se actuó sobre un modelo básicamente dado y se intervino para acelerar la consecución de objetivos que podrían ser considerados obvios: abrir la ciudad al mar; dotarla de infraestructuras mínimas de transporte, devolver el viejo puerto al uso ciudadano, modernizar el puerto comercial y el aeropuerto. Es decir, conceptualmente nada nuevo; todo ha-

bía sido planteado con cierta antelación. En todo caso, la determinación consistió en acabar, si es que lo de acabar es aceptable en urbanismo, una especie de puesta al día razonable, una modernización de Barcelona a partir de unos ejes estructurales que venían dados y generalmente aceptados, ya que fueron actualizados por los ayuntamientos democráticos con una fuerte mentalidad correctora antiespeculativa, densificadora y fortalecedora del espacio urbano y «humano».

Las ciudades que rompieron murallas lo hicieron partiendo del supuesto que la opción era posible, además de necesaria. En nuestro caso y en nuestra época, creer que el sueño era posible y estar dispuestos a convertirlo en realidad fue la primera condición.

La segunda, tener objetivos territoriales y organizativos muy precisos, consecuencia de continuos procesos de elaboración y depuración de propuestas entre 1980 y 1986 en el momento definitivo: el de los hechos, el de la verdad. Estos objetivos descansaban sobre tres criterios esenciales: *a)* saber qué hacer, *b)* saber dónde hacerlo, y *c)* estar convencidos de poder explicar el porqué de las cosas.

Tercera condición, disponer de unas estrategias básicas muy claras que orientaran todo el proceso. El 10 de diciembre de 1987, con ocasión de la reunión anual del World Economic Forum, expliqué públicamente por primera vez estas líneas maestras, que eran:

- La económica; es decir, liquidar la operación COOB'92 sin déficit. Sencilla de definir, como se puede ver, pero extremadamente difícil y comprometida de llevar a cabo. Finalmente, se cumplió el objetivo con creces, con un superávit final de algunos centenares de millones de pesetas.

- La inversora: que significó gastar solamente en cosas necesarias, haciendo coincidir lo que era útil para los Juegos con lo que era también útil para la ciudad, subordinando lo primero a lo segundo. O, dicho de otra manera, poner los Juegos al servicio de la ciudad y no al revés. En términos económicos, significó que el Comité Organizador destinó más de 35.000 millones de pesetas a infraestructuras indispensables para los Juegos y que se correspondían con reivindicaciones históricas de los ciudadanos. Y esta cifra puede y tiene que ser considerada parte del beneficio real de los Juegos, incluso en términos de la cuenta de explotación.

- La industrial: que expresó la voluntad del COOB'92 de

contratar, preferentemente, a empresas españolas la inmensa relación de bienes y servicios utilizados para la organización, colaborando así en la reactivación del tejido industrial propio. Al final, el 95% del total de contratos de aprovisionamiento o suministro fueron a parar a empresas cuyos centros de producción o investigación están en España.

— La territorial: hacer partícipe del esfuerzo y de los beneficios a la mayor parte posible de territorio dentro de las distancias logísticamente aceptables para la organización. Dieciséis subsedes, incluidas Valencia y Zaragoza, entregadas con entusiasmo a resolver con eficacia y *glamour* su parte de compromiso, avalan el acierto de la idea.

Cuarta condición, el consenso institucional. Está claro que operaciones de esta envergadura no prosperan si no existe un consenso institucional muy fuerte que no sólo es indispensable sino que es insustituible y, por tanto, exigible. No sería aceptable que, en compromisos de largo alcance como éste, una vez logrado el acuerdo político, éste se rompiera. El mantenimiento del compromiso es exigible hasta el final en cualquier circunstancia.

Quinta condición: vital para la estabilidad de la organización y el éxito final: gozar de un liderazgo duradero, fuerte y carismático. Pasqual Maragall, como alcalde de Barcelona y presidente del COOB'92, fue capaz de aglutinar a lo largo de un decenio y por encima de muchas y legítimas diferencias de orden político, las voluntades de todas las instituciones, los partidos y las entidades de todo tipo, públicas y privadas. Sea dicho, también, en honor de las demás instituciones y de sus dirigentes que aceptaron noblemente y durante años un papel secundario que, por más que viniese determinado de esta manera por la Carta Olímpica, era, comprensiblemente, difícil de asumir desde una perspectiva política.

Sexta condición: que el proyecto tuvo una dirección ejecutiva a la que se permitió actuar con una gran autoridad y que pudo aplicar sin interferencias unos criterios operativos aparentemente simples; y con frecuencia de gran dureza dadas las condiciones objetivas, pero de gran eficacia. Complementariamente, la química tan positiva que se produjo entre los mismos directivos y entre éstos y el conjunto de la organización generó una relación polivalente, afectiva y efectiva, que multiplicó las capacidades individuales hasta límites desconocidos incluso para los mismos interesados. Pro-

yectos que piden una dedicación tan sobrehumana sólo son soportables si la fascinación es superior a la brutalidad del estrés. Y la fascinación se produce por combinación casi alquímica de dos factores: personas y objetivos.

Séptima condición: la extrema pulcritud y transparencia en la gestión económica. El presupuesto del COOB'92, que manejó directamente más de 200.000 millones de pesetas e influyó de manera notoria sobre otros, unos 500.000, no ha sido en ningún momento, a lo largo del proceso, afectado por ninguna sombra de cualquier tipo. Más allá de la honestidad exigible y presumible en cualquier profesional, y contrastada por los hechos, dos auditorías externas diferentes pero simultáneas y permanentes día a día durante seis años duplicadas con una auditoría interna, fueron el entramado de control formal que no dejó ninguna oportunidad para actuaciones incorrectas. El ciudadano lo ha visto, y se siente por ello especialmente satisfecho.

Octava condición: la inmensa paciencia y sangre fría de la organización. Alguien podría pensar que acabo de decir una *boutade*. Nada más lejos de mi voluntad y de la realidad que hemos vivido. La organización fue paciente para, apostando a largo plazo, soportar las presiones no siempre justificadas que exigían resultados inmediatos en momentos en que sólo teníamos papeles delante; para salir sin traumatismos irremediables de situaciones artificialmente convulsas; para separar la paja del grano en una operación en la que entran millares de toneladas de todo; para no perder el norte de los intereses vitales de la ciudad y del país en medio de un inmenso cúmulo de intereses entrecruzados de todo orden; para no olvidar jamás la consigna dada el primer día de que el buen trabajo es el que crea la buena imagen y no al revés y que, por tanto, tenía que evitarse la tentación de intentar explotar prematuramente el éxito, sobre todo al principio, cuando lo único que podíamos ofrecer eran dibujos y planos de actuación, cuando sólo podíamos decir «se hará».

Novena condición, tal vez la más importante: la complicidad social. El ciudadano, en definitiva, el más directamente afectado, no podía ni quería ni tenía que permanecer ignorante ni distante. Tenía que estar, por supuesto, informado. Pero, además, no podía permanecer pasivo sino que tenía que ser cómplice activo y dar soporte a la organización con su actitud participativa, exigente y también paciente. Y este

gran reto, el de la confianza —si se quiere, superpuesta al escepticismo—, se ganó. Tan sólo cuando el ciudadano hizo profundamente suyo el proyecto, éste adquirió la categoría de «intocable» y, entonces, nadie, ni partidos ni administraciones ni personas, se podía permitir desnaturalizarlo o entorpecerlo.

Una parte importantísima del sueño, y del balance, fue el deseo de que los Juegos ayudaran a conformar una sociedad más abierta, más transigente, más dialogante y más feliz. Y así fue, por lo menos durante unos días.

— El espíritu reconciliador de los Juegos permitió la más universal presencia de atletas jamás vista.

— Los miles de personas involucradas sintieron realmente que tenían depositada en sus manos la esperanza de Barcelona, de Cataluña y de España. Eran conscientes de que todo el mundo confiaba en ellos y que todo el mundo esperaba que no fallaran.

— Se rompieron históricos estereotipos negativos sobre nuestras capacidades y se demostró, sencillamente, que no somos más que nadie pero tampoco menos.

— Vimos decenas de miles de personas abnegadas trabajando sin otra motivación que la convicción de que servían a una causa común y justa: nuestros voluntarios, que formarán parte para siempre de nuestro corazón y de nuestra historia.

— Se supo convertir el trabajo en placer, la relación profesional en afecto, la debilidad en fuerza, las dificultades en estímulo, el proyecto en una pasión. Seguramente por esto salió tan bien.

Y parte esencial del balance es el hecho que de nuestra sociedad se hubiera sentido capaz de afrontar con éxito retos tan fenomenales y desconocidos:

— Porque se produjo un proceso de renovación mental muy interesante y muy necesario.

— Porque al no servir los viejos esquemas para dar soluciones a los nuevos problemas, se produjo una acelerada modernización de ideas y actitudes.

— Porque se produjo estímulo y emulación, y ambos condujeron a la superación de limitaciones y a la potenciación de capacidades creativas.

— Porque los nuevos proyectos generaron nuevas necesidades y éstas propiciaron nuevos conocimientos y mejoraron riqueza intelectual y profesional de los individuos y del país.

— Porque se generó una imagen positiva ante nosotros mismos y ante el exterior, y esto fue muy saludable.

— Y porque el ciudadano recuperó el orgullo de pertenecer a esta ciudad, a esta comunidad, a esta sociedad. Y esto sí que no tiene precio.

Pocos de los críticos razonables —y, por supuesto, ninguno de los otros— se han preguntado en qué condiciones físicas y psíquicas afrontaríamos la crisis si no nos hubiésemos comprometido con el futuro al que siempre se llega. Ahora parece claro que lo haríamos en condiciones mucho peores.

Éste es, señoras y señores, mi balance, que no pretende ser ni objetivo ni distante sino que es, confesadamente, subjetivo y apasionado pero absolutamente convencido y sincero.