

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> «Balanç 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

VOLUNTARIS BARCELONA'92: LA GRAN FESTA DE LA PARTICIPACIÓ

ANDREU CLAPÉS¹

En finalitzar els Jocs Olímpics de Barcelona una gran buidor omplí la ciutat i el cor de moltes persones. No era fàcil oblidar els quatre anys anteriors.

L'èxit, però, va ser la millor recompensa als molts esforços que tota la ciutat va fer per assolir-ho. El col·lectiu que va emportar-se un reconeixement unànimе més gran va ser el dels voluntaris. Així ho van testimoniar els mitjans de comunicació de tot el món i les proves de gratitud rebudes per part de les institucions i de la ciutadania.

1. UNA PROPOSTA INNOVADORA I ARRISCADA

1.1. *A diferència d'altres Jocs Olímpics*

Al llarg dels anys, l'organització dels Jocs Olímpics s'ha fet cada cop més complexa, la qual cosa ha requerit un procés organitzatiu i una estructura operativa humana també cada cop més complicada i més nombrosa.

El punt d'inflexió, sens dubte, van ser els Jocs de Los Angeles'84 on, per raons fonamentalment econòmiques, varen optar per recórrer a un molt important nombre de personal voluntari. Aquest mateix plantejament es va poder constatar a Seül'88. L'objectiu, però, en amdós casos va ser complir estrictament amb l'organització, buscant el màxim d'eficàcia amb el mínim de cost, per bé que aquest també fou elevat.

Cal destacar, però, el cas de Calgary, organitzadora dels Jocs d'Hivern de 1988, que va servir de font d'inspiració per establir algunes de les primeres línies d'actuació de Barcelona'92. La ciutat tenia una gran tradició a organitzar un

1. Llicenciat en Geografia i Història per la Universitat Autònoma de Barcelona. Sots-Director de Voluntaris Olímpics del COOB'92. Director de l'Oficina d'Atenció al Voluntari i Defensor del Voluntari Olímpic durant la celebració dels Jocs Olímpics.

gran esdeveniment de masses: la «stampide». Varen aprofitar aquest potencial per consolidar i donar una projecció mundial al seu peculiar moviment de voluntariat, especialment de persones adultes i persones ja jubilades.

A l'entorn del Centre del Voluntari es varen planificar tot un seguit d'accions encaminades a tenir un bon equip, preparat i eficaç, però sobretot *molt motivat*. Des de l'inici es varen plantejar una continuïtat posterior als Jocs Olímpics, tant pel que significava a nivell social, com per la pragmàtica actuació periòdica de la seva festa. L'edifici utilitzat durant els Jocs com a Centre del Voluntari, va ser cedit per donar aixopluc als voluntaris de la ciutat.

Barcelona volia comptar amb la col·laboració de la gent des del principi. Volia ser una candidatura oberta i participativa. Per això va partir d'un punt de sortida realment diferenciador i innovador en relació a les altres experiències organitzatives: captar l'adhesió de la població com a futurs voluntaris olímpics en la fase de candidatura, àdhuc abans de ser nominada com a seu olímpica.

1.2. *Campanya de captació*

El projecte de candidatura de Barcelona'92 va fixar com a un dels seus objectius poder comptar amb el màxim nombre d'adhesions als Jocs Olímpics. Es volia mostrar a la família olímpica el ressò i la il·lusió que despertava el projecte Barcelona'92 entre la població i generar la imatge de candidatura dinàmica, eficaç i oberta a tothom.

Es va marcar la fita d'incloure en el dossier de candidatura un mínim de 40.000 signatures de suport de la ciutadania de tot l'Estat.

Amb aquesta finalitat es va dissenyar una campanya de captació, articulada fonamentalment en una exposició itinerant (amb el lema «L'important és participar. Fes-te voluntari olímpic»), muntada sobre un gran camió (el Bus Olímpic) que va recórrer totes les capitals de les 17 comunitats autònomes, totes les comarques de Catalunya i tots els districtes de la ciutat de Barcelona, des del febrer de 1986.

Per recollir les adhesions es van editar uns tríptics informatius on hi havia una butlleta retallable amb un mínim de dades personals, que havia de servir de base per elaborar el posterior fitxer de possibles candidats a formar part de l'organització com a voluntaris.

Als cinc mesos d'iniciar-se la gira ja s'havien aconseguit més de 55.000 signatures. En el moment de presentar la candidatura (setembre del 86) n'eren més de 61.000. La campanya

es va cloure a l'acabar l'any quan s'havien recollit la mítica xifra de 102.000 adhesions.

Si important va ser el nombre de signatures assolit, encara ho va ser més l'acollida de la gent. La volta es convertí en una constant festa major. Era ben palpable com l'índex d'il·lusió anava en augment.

L'estratègia promocional descansava en dues grans línies: contactar amb els esportistes més significatius de cada zona visitada i incorporar la premsa local en la difusió de la campanya.

Una primera part de l'èxit dels Jocs estava aconseguida. Ara calia posar en marxa tota aquesta aventura.

1.3. *La posta en marxa*

El primer de gener del 1988 es va constituir, dintre de la Divisió Operativa de Serveis del ja legalment formalitzat COOB'92, el Departament de Voluntaris amb un reduït equip de nou persones.

La primera tasca va ser ordenar les 102.000 fitxes de voluntaris. Dues grans dificultats varen presidir aquesta feina: reprendre el contacte després d'un any i mig i esbrinar quines de totes aquelles persones pensaven encara seguir fent de voluntaris.

L'altre gran tema que ràpidament s'havia de solventar era trobar un patrocinador que financés tot el projecte de voluntaris, valorat en 1.000 milions de pessetes. Després d'uns mesos de negociacions amb tres empreses, va ser SEAT qui va creure que podia harmonitzar els seus interessos comercials amb el producte «voluntaris».

1.4. *Els objectius*

Es varen definir quatre objectius generals per donar suport ideològicament al desenvolupament de tot el projecte:

1. Preparar i formar els voluntaris necessaris per a l'organització dels Jocs Olímpics.
2. Fomentar la vinculació amb Barcelona i mantenir el compromís amb les persones que varen donar suport a la candidatura de Barcelona'92.
3. Transmetre els valors olímpics.
4. Contribuir a la vertebració de la societat civil.

Era evident que mai no es podia perdre l'objectiu que justificava tota l'operació: la celebració dels Jocs Olímpics. Però si l'objectiu únicament hagués estat aquest, començant operativament dos anys abans ja n'hi hauria hagut prou.

Divisió de voluntaris



És clar que la proposta que va fer Barcelona fou diferent. No solament volíem complir amb l'objectiu final, sinó que, aprofitant la forta inversió que generava la preparació dels Jocs, calia tenir present què passaria després del 92. S'havia, doncs, de rendibilitar de cara al futur tot el programa.

Aquesta operació tenia prou atractiu com per voler ser capitalitzada per les diferents forces polítiques. La solució la va donar la mateixa constitució del COOB'92. Totes les institucions que formaven part de l'ens consorciat, quedaven integrades activament en la Comissió Assessora pel Projecte Voluntaris Barcelona'92. Va ser sens dubte una de les experiències més reconfortants de tot el procés, pel grau d'impliació i col·laboració que es va aconseguir.

Tenir representants de totes les Comunitats Autònomes era un vehicle comunicacional que calia potenciar. Els potencials voluntaris havien de portar Barcelona a totes les llars de l'Estat i de retruc, totes les persones de l'Estat havien de sentir-se implicades, informades, en contacte amb Barcelona. El suport que tota la societat havia donat a Barcelona, ara s'havia de traduir en una vinculació en el procés de preparació i en la celebració dels Jocs.

En una societat titllada de materialista, on la imatge dels joves venia associada al passotisme o a la droga, calia presentar de forma subtil una nova imatge de la joventut espanyola: el jove dinàmic, amb iniciativa, altruista, capaç de fer coses a canvi de res, generós, il·lusionat.

Es va plantejar recuperar i potenciar la sèrie de valors universals que Pierre de Coubertin, bon pedagog i educador, va recollir a la Carta Olímpica i que pel seu caràcter d'universals, avui en dia encara tenen predicament. I calia aprofitar la facilitat i accessibilitat als mitjans de comunicació per anar difonent la cultura de l'acció voluntària, més enllà del marc esportiu. El que vertaderament importava era que es parlés de l'acció voluntària i que aquesta obtingués el reconeixement social. Això no vol dir, evidentment, que abans dels voluntaris olímpics no n'hi haguessin. Però és un mèrit que cal atribuir al moviment generat pels Jocs Olímpics de Barcelona l'extensió i reconeixement social del voluntariat.

2. UN PLA DE QUATRE ANYS

2.1. *La formació bàsica*

El pla de formació bàsica contemplava dos àmbits d'acció. D'una banda, la formació i la motivació del personal per assolir una òptima disposició de col·laboració. D'altra banda,

aquest procés havia de servir també per seleccionar els voluntaris.

La formació bàsica, que havia de cobrir els anys 1988, 1989 i 1990, tenia dues vessants clarament diferenciades: Els Cursos i les Participacions Actives.

Els cursos

Seguint els colors olímpics, vàrem dissenyar sis mòduls formatius:

- Color Vermell: La participació activa: Què representa ser voluntari. Els primers auxilis.
- Color Blanc: Olimpisme i cultura: Món olímpic. Història dels Jocs. La Carta Olímpica. Programa de l'Olimpíada Cultural.
- Color Blau: La ciutat i l'entorn: Coneixement de la ciutat de Barcelona. Coneixement de la pròpia ciutat subseu olímpica.
- Color negre: Les llengües: coneixements idiomàtics.
- Color Groc: Barcelona'92: Projecte de candidatura i projecte olímpic. Organització del COOB'92. Finançament.
- Color Verd: L'esport i l'home: les disciplines olímpiques i la seva evolució tècnica al llarg del temps

Els cursos van ser impartits en aula, en forma de classe, en centres distribuïts per tota Espanya: els situats a Catalunya a través de concerts amb els ajuntaments; els situats a la resta de comunitats autònomes, a través de l'Institut de la Joventut (INJUVE). L'equip de pedagogs del Departament de Voluntaris es va fer càrrec de l'elaboració dels continguts, dels recursos pedagògics i de la metodologia, partint pràcticament de zero, ja que en molts aspectes no existia material ni documentació sistematitzada.

Els voluntaris procedents de Barcelona i de les subseus, per raons d'ordre cultural i de disponibilitat temporal, varen tenir un tractament especial. Els voluntaris entre els 14 i els 22 anys varen assistir a les aules. Els més grans de 23 anys feien entrevistes en grup amb la Divisió de Voluntaris i se'ls oferia la possibilitat d'estudiar els dossiers per compte propi, sense haver d'assistir als cursos, i se'ls convidava també a participar en totes les activitats d'ampliació de coneixements (conferències, projeccions de pel·lícules, etc.).

RESULTATS DE PARTICIPACIÓ EN L'ETAPA DE FORMACIÓ BÀSICA

ELS CURSOS DE FORMACIÓ

<i>Àmbit</i>	<i>Coordi- nadors</i>	<i>Professors</i>	<i>Voluntaris</i>
Barcelona	3	96	18.728
Subseus	15	52	6.664
Catalunya	58	178	5.118
Comunitats autònomes	15	130	5.132
Total	91	456	35.642

LES PARTICIPACIONS ACTIVES

<i>Àmbit</i>	<i>Partici- pacions</i>	<i>Voluntaris</i>
Barcelona	114	8.600
Subseus	150	3.700
Catalunya	220	3.500
Comunitats autònomes	150	4.500
Total	634	20.300

Els cursos, als quals van assistir més de 35.000 voluntaris de tot Espanya, permetien vertebrar com a grup cohesionat un col·lectiu dissociat provinent de punts geogràfics i culturals molt dispersos. Alhora, els professors anaven detectant possibles «leaders» i persones conflictives. Finalment, es varen programar un conjunt d'entrevistes col·lectives, on a més de presentar els materials de formació, es realitzava una dinàmica de grup per detectar perfils aptitudinals útils a l'hora d'assignar tasques concretes als voluntaris.

Les participacions actives

L'activitat desenvolupada en les aules calia complementar-la amb activitats al carrer, fent coses semblants a les que s'haurien de fer durant els Jocs. A més, la gent s'havia d'acostumar a veure els voluntaris, a donar-los suport i a valorar-los.

Cadascú, a nivell del seu àmbit territorial, va tenir oportunitat de fer activitats. A la llarga es va demostrar que això fou

un dels grans elements motivadors i cohesionadors del grup.

Les accions es programaven per a ser notícia (a través del gabinet de premsa del COOB) i provocar que els mitjans de comunicació se'n fessin ressò. Aquesta situació, bona pel grup, va tenir fortes crítiques des d'alguns sectors de voluntariat social, els quals creien que no eren representatius del voluntari altruista i generós, que fa les coses sense esperar ni recompensa ni el reconeixement social i que roman en l'anonimat. Alguna part de raó certament hi havia, però s'actuava des del convenciment que els voluntaris olímpics no solament no feien mal a altres col·lectius, sinó que a la llarga això repercutiria en benefici del voluntariat com a fenomen social.

El pla motivacional

Aquesta formació teòrico-pràctica havia d'anar acompanyada d'un pla motivacional molt concret.

Es va pensar que el més adequat era plantejar un pla motivacional vinculat al procés de formació i d'integració del col·lectiu. Era un bon punt de partida èticament defensable i coherent amb el plantejament global i amb els objectius que s'havien marcat.

Les principals iniciatives del pla varen ser:

- En primera instància es va definir una marca pròpia per a la Divisió de Voluntaris, dissenyada pel mateix creador de la imatge de Barcelona'92, Josep M. Trias. A partir d'aquí



El Cobi onejant el símbol de Voluntaris'92.

es va crear un línia de productes propis dels voluntaris: gorres, samarretes, enganxines, pins, rellotges, que tenien la finalitat de servir com a petits incentius per aquest col·lectiu. Aquests productes varen ser finançats pels socis patrocinadors i col·laboradors dels Jocs.

- Es van dotar, per sorteig davant de notari, 1.000 beques d'un mes de durada per estudiar francès o anglès a França i a Anglaterra.

- Altres 2.000 voluntaris, després de realitzar una prova de selecció, varen rebre beques per estudiar durant un curs escolar, francès o anglès, en alguna de les acadèmies d'idiomes de la xarxa de l'Associació d'Idiomes de Catalunya (ADIC).

- Per mantenir el contacte directe amb els voluntaris, es va editar una revista amb la idea de ser un òrgan transmissor de les novetats i evolució del projecte global preparatori per la gran festa final. Amb periodicitat irregular, varen sortir 13 números.

- Es va organitzar un programa per visitar els escenaris olímpics anomenat «Roda Barcelona». En total, 15.251 voluntaris provinents de tota la geografia espanyola es varen beneficiar d'aquesta campanya.

- A través de Ràdio 4 i Ràdio 5, durant gairebé quatre anys es va emetre un programa de periodicitat setmanal (Voluntaris Olímpics), amb concursos sobre temes olímpics, els premis dels quals foren uns viatges a Grècia, per a conèixer el bressol dels Jocs Olímpics.

- La pròpia dinàmica dels voluntaris va portar a organitzar de forma sistemàtica un conjunt de festes i trobades («Fes-te a la festa»), el motiu de les quals era ofertar un espai de retrobament en un medi lúdic i distensionat, i facilitar la integració de les persones al grup i al projecte. Com a anècdota, al voltant del moviment de voluntaris es varen formar un bon nombre de «parelles», algunes de les quals varen fruitar amb descendència, la primera de les quals rebé el nom d'Olímpia.

2.2. *La formació específica*

L'objectiu clau del disseny del Pla de Formació del COOB'92 fou que tota persona que estigués desenvolupant una tasca, ho havia de fer amb el màxim de solvència, eficàcia i seguretat en si mateixa i amb el sistema. Per això calia formar-se específicament per a la tasca que li era assignada.

Els criteris amb què es va dissenyar el conjunt del pla de formació, van ser claus a l'hora de portar-lo a la pràctica. No s'havia de formar a ningú com si fes un màster universitari.

Calia respectar la disponibilitat de temps dels implicats. Calia ser austers, per no inflacionar la despesa.

Per a una gran majoria de voluntaris l'aprenentatge era molt simple d'assimilar: les tasques a realitzar eren de fàcil execució. Però per a un nombre reduït, per bé que numèricament nombrós, calia un aprenentatge més acurat i per tant requeriria una major dedicació i temps. Els ritmes d'implementació del procés de formació necessàriament havien de ser diferents, adequats a cada tasca. Aquests criteris varen marcar el perquè, el com i el quan de la formació.

Els responsables dels continguts eren assignats dintre de les divisions funcionals del mateix Comitè Organitzador. El primer esborrany, fruit de les aportacions dels diversos responsables temàtics, creava unes necessitats que haurien fet llogar tota la universitat de Barcelona durant un any i mig! El procés va ser un constant retallar i negociar amb cadascú dels responsables. És comprensible que fos així, ja que tot-hom volia assegurar el màxim de perfecció dintre del seu àmbit de responsabilitat. Per això calia una persona amb poder de decisió per ajustar els plantejaments i els programes.

Aquest mateix problema es va trobar a l'hora de fer els requeriments perquè cada àrea funcional determinés les seves necessitats de voluntaris. La primera quantificació en requeria 75.000!

Realment, cada àmbit temàtic i funcional va fer un plantejament diferent. Dintre de cada àmbit es va donar una gradació important de casos, en funció del nivell de responsabilitat i criticitat tècnica. A partir d'un disseny comú, la quantitat de materials que es varen confegir per a aquesta formació (dossiers, manuals, audiovisuals) va ser realment variat i complex.

Cal destacar aquí la important col·laboració de diverses empreses associades al COOB'92 que donaren suport amb materials i amb personal formador, sobretot en àrees temàtiques tècniques, o en l'ensinistrament d'aparells especialitzats.

La Formació Específica va començar al 1990. Les proves test que es varen celebrar a l'estiu del 1991 varen servir per valorar l'adequació dels diversos plans de formació assajats i aplicats. El marge de maniobra era poc, però va resultar suficient i relativament amb poques correccions. El conjunt del pla va ser satisfactori, ponderat i assenyat.

2.3. Assignació de llocs de treball

D'aquell potencial inicial de 102.000 voluntaris de l'any 1986, el resultat final que es considerava ajustat a les necessitats quedà xifrat en uns 35.000 voluntaris.

Els criteris metodològics i funcionals per l'adscripció de voluntaris a llocs de treball concrets es varen fonamentar, d'una banda, en la sistematització del llistat de persones seleccionades en funció de perfils aptitudinals semblants, formant grups denominats «mòduls». D'altra banda, l'elaboració del llistat de llocs de treball, ben definits i mesurats a nivell de requeriments tècnics i professionals: criticitat, nivell de coneixements tècnics exigits, habilitats socials, idiomes, etc.

PROCEDÈNCIA DELS VOLUNTARIS

<i>Seus i subseus olímpiques</i>	24.577
Barcelona	16.868
Badalona	1.641
Banyoles	258
Castelldefels	310
Granollers	326
La Seu d'Urgell	404
L'Hospitalet	1.340
Mollet	330
Reus	214
Sabadell	690
Sant Sadurní	153
Terrassa	793
Vic	194
Viladecans	288
Saragossa	410
València	358
<i>Reste de Catalunya</i>	8.414
<i>Reste d'Espanya</i>	1.435
<i>Total</i>	34.426

A partir dels mòduls, els voluntaris s'assignaren a una Unitat Territorial concreta (instal·lació de competició, d'allotjament o de suport logístic) d'acord amb els requeriments de la demanda. Quan el voluntari i el responsable de la Unitat Territorial hi estaven d'acord, el responsable validava el voluntari i aquest quedava adscrit al projecte i se li assignava la tasca específica que havia de desenvolupar. En alguns casos es va fer a partir d'una entrevista personal o grupal, depenent de la criticitat del lloc de treball i del nivell de res-

ponsabilitat. Posteriorment, i en alguns casos simultàniament, començava la Formació Específica.

L'assignació a la Unitat Territorial de cadascú havia d'estar adequadament recollida i precisada informàticament a fi de poder confegir l'adequada acreditació i l'assignació del corresponent uniforme que s'havia de portar durant els Jocs.

2.4. *Els voluntaris especialitzats*

El procés d'assignació de llocs de treball va permetre detectar «buits», tasques que no es podien omplir amb el perfil dels voluntaris disponibles. Això va comportar una acció denominada «captació de voluntaris especialitzats».

Es va recórrer a les Institucions (Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona, Delegació del Govern a Catalunya, Diputació de Barcelona) per assumir responsabilitats en la direcció de grups. Al Reial Automòbil Club de Catalunya per aconseguir 3.000 conductors.

Les Federacions Esportives no podien quedar al marge d'aquest esdeveniment, màxim exponent de les activitats que habitualment vénen desenvolupant, a part de l'elevat nivell tècnic que tenen en cadascuna de les disciplines esportives que representen.

Els alumnes de les Escoles de Turisme varen tenir l'oportunitat de participar en les tasques específiques per a les quals es preparen. Era un camp de proves gairebé irrepetible i que representava una perfecta culminació i exercici de pràctiques en la seva carrera: informadors, guies, recepcionistes, etc.

Alumnes de l'INEFC i d'altres escoles específiques, varen poder també exercitar les seves respectives especialitats.

Persones individuals, que per la seva capacitat de gestió se'ls va demanar que col·laboressin com a voluntaris en llocs en els quals el seu perfil professional garantitzés una òptima gestió.

Es va signar un conveni de col·laboració entre el COOB'92 i el Ministeri de Defensa pel qual aquest es comprometia a aportar 3.000 soldats de lleva perquè col·laboressin com a voluntaris olímpics i paralímpics, comptabilitzant aquest temps de dedicació com a acompliment del servei militar.

3. ELS VOLUNTARIS DURANT ELS JOCS

3.1. *Els voluntaris solidaris*

Un cop adscrits a una tasca i a una unitat territorial es feia «La formació en la instal·lació». Aquell enorme grup de persones disposades a col·laborar en l'organització tenien la

difícil comesa d'haver d'afrontar una tasca dura i plena d'incògnites. Malgrat les planificacions, segur que haurien d'afrontar un nombre important d'imprevistos i canvis.

Per l'experiència en altres Jocs, un dels problemes greus que sorgien en el darrer moment era que les gran empreses multinacionals captaven voluntaris per al seu particular funcionament. Les quantitats de diners que se'ls ofertaven no eren pas gens menystenibles. La resposta va ser francament molt bona. No va arribar a un 1% l'índex de deserció. Evidentment això va ser mèrit dels mateixos voluntaris que demostraven una vegada més l'elevat nivell de motivació que tenien.

Uns 750 voluntaris vinguts de les Comunitats Autònomes i de punts llunyans de Catalunya es van allotjar en cases d'altres voluntaris. L'operació, iniciada uns anys abans amb el nom de «T'espera un amic», va donar un resultat molt satisfactori i l'índex de problemes va ser molt baix.

Cal destacar aquí els que anomenarem «Voluntaris solidaris». Difícil de mesurar i valorar, cal deixar constància de totes aquelles persones que donaren suport logístic als mateixos voluntaris (pares, amics, germans, avis, veïns), mercès als quals els voluntaris podien gaudir de llibertat horària, neteja d'uniformes, manutenció, etc., no solament durant els Jocs, sinó també durant els anys anteriors de formació i preparació. Va significar un important moviment solidari, de moltes persones anònimes que cal reconèixer i agrair públicament.

3.2. *El suport al voluntari*

De bon començament es va marcar com a imperatiu que el voluntari havia de sentir-se tractat amb acurat suport per les persones amb responsabilitat i per l'Organització com a estructura.

El personal voluntari tenia la mateixa consideració que la resta de personal. De fet, tant els voluntaris, com el personal contractat i el mateix personal del COOB'92, fomaven un únic EQUIP'92.

El màxim responsable d'una instal·lació podia ser un voluntari. Això vol dir que els nivells de responsabilitat eren indistintament ocupats per personal assalariat i personal voluntari. Per tant, en molts casos, personal assalariat era comandat per personal voluntari. Això va donar molta vigoria a la figura del voluntari, desmuntant la creença que només actuarien com a «auxiliars».

A cada instal·lació hi havia un responsable de recursos humans i, dintre del seu equip, una persona específica que

tenia cura dels seus voluntaris. Un *Manual d'atenció al voluntari* especificava, en forma de consignes clares i taxatives com havien de ser tractats tots ells. Evidentment, el resultat va ser desigual en funció de la sensibilitat de la persona que tenia aquesta funció. Globalment, però, cal destacar la professionalitat amb què pràcticament la totalitat ho va assumir.

Es va voler fer un explícit reconeixement dels drets i dels deures del voluntari com a garantia de seriositat i de respecte pel treball que havien de realitzar. Així va néixer *El 10 X 10 del Voluntari Olímpic*, una mena de «carta magna» que regulava les relacions contractuals entre les dues parts, encara que legalment només era vinculant per a la Organització i no per a l'interessat.

En no ser vinculant per al voluntari, es varen estudiar diverses possibilitats per lligar d'alguna manera el seu compromís. Finalment no hi havia cap més possibilitat que confiar en el compromís moral que prenia davant de tota la societat. Aquest compromís ni tan sols es va formalitzar per escrit, per bé que també es va estudiar aquesta possibilitat. El resultat, però, fou satisfactori i els voluntaris ho varen entendre clarament.

Moralment va donar credibilitat i confiança l'acompliment i el respecte dels Drets i dels Deures per ambdues parts. Això va quedar públicament reforçat quan alguna personalitat del món de la premsa o esportista d'elit va faltar greument al respecte a un voluntari i a aquesta persona li fou retirada l'acreditació immediatament. Els mitjans de comunicació se'n varen fer ressò i la veu va córrer entre tot el conjunt de l'Equip'92, pujant el to de confiança en l'organització perquè en tot moment es varen sentir protegits fefaentment.

Com a peça final, es va crear la figura del *Defensor del Voluntari*, equivalent al Síndic de Greuges. Un grup escollit de 8 voluntaris, de perfils complementaris, eren les persones que atenien en primera instància les reclamacions a «L'Oficina d'Atenció al Voluntari».

No solament s'acollien les reclamacions que arribaven, sinó que l'equip de voluntaris de l'Oficina anava recorrent totes les instal·lacions per anar compulsant l'estat d'ànim del col·lectiu i solventant *in situ* les petites qüestions que sorgien. Quan s'escapava de la seva capacitat de decisió, el greu era traslladat al Defensor, qui prenia les mesures pertinents o traslladava el problema, si era molt important, al Centre Principal d'Operacions perquè gestionés les mesures a prendre.

Els voluntaris varen tenir un codi de conducta uniforme, recollit en el *Manual del Voluntari*, del qual ja se n'havien assajat dues versions, una per a les Participacions Actives i l'altra durant les Proves Test de 1991.

Presentar una relació de normes de conducta també era un repte difícil, ja que fàcilment es podia caure en el clàssic i desprestigiats manual d'urbanitat d'altres temps. Es va redactar una acurada normativa, amb un llenguatge actual, sintètic i pràctic. Per facilitar la divulgació es va fer un vídeo amb música *rap*, que fou divulgat a les instal·lacions, durant l'etapa de formació.

Els temes més conflictius a nivell grupal varen ser, per una part el menjar i per l'altra el cas dels xofers. Pel que fa al menjar cal dir que, d'alguna manera, ja estava previst. Sempre és un tema complicat satisfer els gustos en el menjar diari a un col·lectiu de milers de persones. L'altre tema fou el dels xofers, que fonamentalment es varen trobar que passaven moltes hores als *cars pools* sense tenir serveis per fer. El nivell de queixes i malestar que va generar fou realment important. En tots els casos es varen superar els conflictes. La rapidesa en arbitrar solucions fou una de les característiques més importants de l'organització.

Altres temes globals que generaren alguns conflictes i la intervenció del Defensor va ser el tema dels uniformes i el de les entrades per assistir a l'assaig general de la cerimònia inaugural.

Cotxes, motos, motonàutiques, llanxes, autocars transportant un cens tan elevat de persones podia fer preveure un índex elevat d'accidents. Solament hi va haver una persona morta en accident, en un moment que no estava de servei, i una altra, de relativa certa edat, que va tenir un infart a casa seva.

4. DESPRÉS DELS JOCS

Un cop acabats els jocs, es va repartir a tots i cadascú dels voluntaris un diploma acreditatiu de la seva participació i una medalla en record de la celebració d'aquests Jocs Olímpics de Barcelona 1992.

A fi que la memòria històrica no restés en l'oblit, es va publicar el darrer número de la revista de voluntaris, que tingué dos fascicles: *la revista* pròpiament dita recollia l'àlbum de fotos dels Jocs Olímpics de Barcelona'92 des de l'òptica dels voluntaris, amb la idea que fos el record gràfic que s'empor-

taven a casa; el *Llibre d'Or de l'Equip'92*, recollia, per instal·lacions, els noms de tots els que van col·laborar-hi, tant si eren del COOB'92, com si eren voluntaris.

Valorar què ha estat aquest esdeveniment pel que fa als voluntaris és una tasca que s'haurà de fer amb la suficient objectivitat que dona el temps. Globalment, el resultat fou un èxit, perquè fou un èxit la resposta que tota la societat hi va donar, llançant-se al carrer per viure cada instant com si fos la gran festa de tota la humanitat.