

Mosaico olímpico.

Investigación multidisciplinar y difusión de los estudios olímpicos
CEO-UAB, 20 años

Editores

Emilio Fernández Peña
Berta Cerezuela
Miquel Gómez Benosa
Chris Kennett
Miquel de Moragas Spà



Centre d'Estudis Olímpics
Universitat Autònoma de Barcelona



Ajuntament de Barcelona

Mosaico olímpico.

Investigación multidisciplinar y difusión de los estudios olímpicos
CEO-UAB, 20 años

Editores

Emilio Fernández Peña, Berta Cerezuela, Miquel Gómez
Benosa, Chris Kennett, Miquel de Moragas Spà.

Edición

Ayuntamiento de Barcelona
y Centro de Estudios Olímpicos
de la Universidad Autónoma de Barcelona

**Consejo de Ediciones y Publicaciones
del Ayuntamiento de Barcelona**

Ignasi Cardelús, Enric Casas, Eduard Vicente, Jordi Martí,
Màrius Rubert, Jordi Campillo, Glòria Figuerola, Víctor
Gimeno, Joan A. Dalmau, Carme Gibert, José Pérez Freijo.

Traducción y corrección lingüística

Anna Baldirà, Steve Norris, UAB Servei d'Idiomes Moderns

Diseño y maquetación

Mireia Rocher, Ramon G. Sedó

Edición e impresión

Direcció d'Imatge i Serveis Editorials
www.bcn.cat/publicacions

© de la edición: Ayuntamiento de Barcelona
y Centro de Estudios Olímpicos de la Universidad
Autónoma de Barcelona

© de los textos: sus autores

ISBN del Ayuntamiento de Barcelona: 978-84-9850-305-0

ISBN del CEO-UAB: 978-84-938759-1-6

Depósito legal: B-11.183-2011

Enero 2011

Impreso en papel ecológico

Agradecimientos

La edición de este libro se enmarca en la
celebración de los 20 años de actividad del Centro de
Estudios Olímpicos de la Universidad Autónoma de
Barcelona, creado en junio de 1989.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las
personas e instituciones que, de una u otra forma, han
colaborado en hacer realidad este proyecto.

Y, singularmente, al Ayuntamiento de Barcelona, cofundador
del CEO-UAB, que ha hecho posible la impresión de la
presente edición.

Los contenidos de este libro no podrán ser reproducidos, ni
total ni parcialmente, ni grabados, ni transmitidos mediante
un sistema de recuperación de información, de ningún modo
ni por ningún medio, ya sea fotomecánico, fotoquímico,
electrónico, por fotocopia o cualquier otro, sin el previo
consentimiento por escrito de los editores.

Centro de Estudios Olímpicos (CEO-UAB)
Universidad Autónoma de Barcelona
Campus UAB — Edificio N, planta 1
E-08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)
Barcelona, Cataluña — Spain
Tel. +34 93 581 19 92
Fax: +34 93 581 21 39
ceoie@uab.es
ceo.uab.cat

Mosaico olímpico.

Investigación multidisciplinar y difusión de los estudios olímpicos
CEO-UAB, 20 años

Editores

Emilio Fernández Peña

Berta Cerezuela Martínez

Miquel Gómez Benosa

Chris Kennett

Miquel de Moragas Spà



Centre d'Estudis Olímpics
Universitat Autònoma de Barcelona



Ajuntament de Barcelona

Sumario

Presentación	9
Ana Ripoll	
Prólogo	11
Alejandro Blanco	
Introducción	13
Emilio Fernández Peña	
Las razones académicas de un centro de estudios olímpicos en la universidad.....	19
Miquel de Moragas	

Origen y evolución de un Centro de Estudios Olímpicos

Los orígenes del CEO-UAB, 1989-1994	31
Muriel Ladrón de Guevara	
La gestión de la información y la documentación al servicio de un centro de investigación.....	39
Berta Cerezuela y Pilar Cid Leal	
El Movimiento Olímpico y el mundo académico	47
Núria Puig Brandes	
El CEO-UAB como dinamizador de los estudios olímpicos.....	57
Testimonios de expertos internacionales que valoran el legado del CEO-UAB:	
• Deanna Binder. Institute for Olympic Education at the University of Alberta, Canadá.....	58
• Susan Brownell. University of Missouri, St. Louis, EE.UU	59
• Richard Cashman. University of Technology, Sydney, Australia	60
• Laurence Chalip. University of Texas at Austin, EE.UU	61
• Gabriel Colomé. Centro de Estudios de Opinión.....	62
• Lamartine P. DaCosta. Universidade Gama Filho, Brasil.....	63

• Conrado Duránte . Academia Olímpica Española.....	64
• Kang Shin-Pyo . Inje University, Corea	65
• Bruce Kidd . University of Toronto, Canadá.....	66
• John MacAloon . University of Chicago, EE.UU	67
• Andy Miah . University of the West of Scotland, Reino Unido	68
• Roy Panagiotopoulou . National and Kapodistrian University of Athens. Grecia	69
• Hai Ren . Beijing University of Physical Education, China.....	70
• Nancy Rivenburgh . University of Washington, EE.UU	71
• Otto J. Shantz . University of Koblenz-Landau, Alemania	72

Los Juegos Olímpicos de 1992

Conversación de Juan Antonio Samaranch, Pasqual Maragall y Josep Miquel Abad, diez años después de los Juegos de Barcelona	77
Miquel Botella y Miquel de Moragas	
La sombra de Barcelona.....	87
Isidre Rigau	
Las ceremonias olímpicas de Barcelona’92: el gran bufete de las imágenes mediáticas	97
Núria García	
La Olimpiada cultural de Barcelona en 1992. Luces y sombras. Lecciones para el futuro	105
Miquel de Moragas	
Conocer la Barcelona olímpica: preservación y acceso a la memoria de los Juegos Olímpicos de Barcelona’92 a través de las fuentes documentales.....	117
Berta Cerezuela	
Barcelona’92 y el estudio de los legados de los Juegos Olímpicos	127
Chris Kennett	

Temas clave del Olimpismo

Televisión y Juegos Olímpicos: simbiosis, globalidad y construcción de sentido.....	139
Emilio Fernández Peña e Ibone Lallana del Rio	
Los nuevos medios y los Juegos:	
El Movimiento Olímpico y la web social en la difusión de mensajes.....	149
Emilio Fernández Peña	
La dimensión cultural de los Juegos Olímpicos: Las ceremonias y las Olimpiadas	
culturales como plataformas para unas políticas culturales sostenibles	159
Beatriz García	
Los voluntarios como variable de éxito en los Juegos Olímpicos del siglo XXI	171
Anna Belén Moreno Vílchez	
Olimpismo y los estudios de género.....	181
Natividad Ramajo e Ibone Lallana del Rio	
Barcelona'92 postolímpica: deporte y multiculturalismo.....	189
Chris Kennett	
La dimensión educativa de los Juegos Olímpicos	197
Berta Cerezuela	
Estudio del urbanismo olímpico: balance de investigación y perspectivas de futuro.....	207
Francesc Muñoz	
Análisis del impacto económico de los Juegos Olímpicos	219
Ferran Brunet	

La sombra de Barcelona

Isidre Rigau

Director de logística deportiva del COOB'92; Consultor del CIO

En el entorno de los Juegos Olímpicos, decir que la sombra de Barcelona es alargada puede resultar excesivamente pretencioso, lo mismo que afirmar que hay un antes y un después de los Juegos de 1992; pero sin faltar a la verdad puede decirse que muchos de los fundamentos en los que quiere sustentarse el movimiento olímpico tienen su origen en lo que significó y aún significa como referente la ciudad de Barcelona.

Sin considerarme un experto, o por lo menos un estudioso, el tener más de veinte años de experiencia ininterrumpida en trabajos relacionados con los Juegos Olímpicos —ya sea directamente, para los comités organizadores de Barcelona, Atlanta y Atenas; como consultor, para el CIO en los trabajos de la Comisión de Seguimiento de los comités organizadores de Sydney, Salt Lake, Atenas, Turín y Pekín, o como consultor para distintos comités de candidatura españoles (Sevilla 2008, Madrid 2012 y 2016, Jaca 2014 y Barcelona Pirineos 2022)— debería ser suficiente para dejar entrever que dispongo de cierta perspectiva y conocimientos del terreno.

He intentado reflejar en el presente texto aquellos puntos que, según mi criterio, tanto los Juegos de Barcelona como las personas que trabajamos en ellos hicimos que se convirtieran en un referente, y en algunos casos aún lo siguen siendo, a pesar de que algunos intenten ocultarlo, haciendo expresa referencia a la administración post-Samaranch.

1. Reinventando la ciudad

Los Juegos fueron una excusa para reinventar la ciudad y dar un salto cualitativo de más de veinticinco años en solo seis, una transformación radical que consolidó los cinturones, el aeropuerto, la capacidad hotelera, la recuperación de la playa para la ciudad y un largo etcétera de proyectos urbanísticos y arquitectónicos orientados a la búsqueda del reequilibrio de la ciudad y la mejora de la calidad del entorno; en definitiva, la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Los proyectos de Sydney, Atenas, Pekín y Londres siguen esa estela y toman elementos de la transformación de Barcelona, algunos de ellos de modo parcial y otros más profundamente. Los Juegos son una gran excusa para acelerar proyectos que han estado dormidos en los cajones de las distintas administraciones durante años.

2. El día después

A partir de un concepto claramente urbanístico, los Juegos Olímpicos se convirtieron en una excusa para realizar inversiones y revertir el déficit de las instalaciones deportivas de la ciudad.

Tenemos el orgullo de poder afirmar que las instalaciones de Barcelona para los Juegos Olímpicos fueron las más pequeñas en capacidad de la historia reciente de los Juegos; sin olvidar nunca los requerimientos relacionados con la competición y las exigencias de las federaciones internacionales. Esto, que enunciado así parece fácil, fue en realidad una ardua batalla con las distintas federaciones internacionales —máxima autoridad en la organización de competiciones deportivas en el marco de los Juegos Olímpicos—, que están acostumbradas a pedir el oro y el moro.

Desde hace muchos años el CIO arrastra una contradicción interna que, a pesar de tratar de presentar como resuelta, a la hora de la verdad aún no lo está. Para la organización de los Juegos Olímpicos —y en su afán por detener el gigantismo de los Juegos—, el CIO tiene establecidos unos requerimientos mínimos (en cuanto a capacidad de espectadores) que se contradicen con los exigidos soto voce por las federaciones internacionales, que son quienes durante la fase de candidatura finalmente aprueban las sedes deportivas propuestas por las ciudades candidatas. Esta contradicción es considerable, ya que en algunos casos puede llegar a superar el 50 % de la capacidad de espectadores de las instalaciones.

Buena muestra de ello son los “pasteles” que los últimos Juegos Olímpicos han ido dejando en forma de macroinstalaciones de difícil reutilización y posterior gestión o rentabilidad, máxime cuando uno de los condicionantes más valorados por el propio CIO es la concentración y proximidad de las instalaciones (argumentado con muchos aspectos logísticos que ocultan que el verdadero motivo es la comodidad en la movilidad de los propios miembros del comité).

Podría reseñar ejemplos próximos —supongo que todavía es pronto para emitir un juicio sobre Pekín—, pero Atenas es un ejemplo flagrante de lo que no hay que hacer: tomaron el modelo de implantación de Sydney sin tener en cuenta por proximidad y cultura el modelo de Barcelona. Construyeron auténticos monumentos a la voluntad de las federaciones internacionales, y un año después de los Juegos tenían todas las instalaciones cerradas, planteándose qué hacer con ellas y de qué forma gestionarlas.

Barcelona, en cambio, optó claramente por priorizar las necesidades de la ciudad, haciéndolas compatibles con los requerimientos de las federaciones internacionales —que algún pecado nos costó—, pero no existe discusión sobre el hecho de que Barcelona presentó un modelo de sostenibilidad que queda demostrado con el uso intensivo de las instalaciones por parte de los más de 250.000 abonados que practican hoy en día deporte en ellas.

Es curioso que, gracias a la candidatura de Londres 2012, sean ahora los ingleses los que vendan al olimpismo el concepto de legado y sostenibilidad que, con toda seguridad, aprendieron de Barcelona hace veinte años. Cosas del marketing.

3. Barcelona, responsable del fracaso tecnológico de Atlanta

Supongo que el título de este apartado suena algo escandaloso, pero intentaré explicarlo para no confundir a nadie.

Barcelona realizó una fuerte apuesta por la tecnología. De hecho, hasta Seúl 1988 los Juegos representaban en materia tecnológica lo mismo que la suma de 28 campeonatos del mundo de 28 deportes que se celebraban simultáneamente en la misma ciudad. No sé si todo el mundo se hace cargo de las importantes restricciones de los distintos medios de comunicación durante unos Juegos, pero el CIO, consciente de la magnitud que estaba adquiriendo el acontecimiento, empezó a restringir el número de representantes de los medios durante la celebración de los Juegos Olímpicos. Así, un medio nacional (como La Vanguardia o El País) puede desplazar a los Juegos dos o tres redactores para informar de los 28 deportes representados, lo que significa que un periodista está en una instalación viendo una competición y, además de escribir la crónica sobre ese deporte, debe estar al corriente de lo que sucede en los demás deportes, de los que también debe informar.

Barcelona 1992, los primeros Juegos de la historia tecnológicamente hablando

En vista de esta ineludible exigencia, Barcelona optó por una arquitectura de los sistemas informáticos que pudiera ofrecer un buen servicio a los clientes, es decir, a los medios de comunicación, de modo que en cualquier sede de competición pudiera obtenerse información sobre cualquier otra sede de competición en tiempo real. Esto, que en la actualidad puede parecer simple, en 1988 —año en que fue tomada la decisión— suponía una apuesta de alto riesgo, ya que debía desarrollarse un software que permitiera proveer este servicio de forma centralizada. Se encargó de ello EDS, y no es necesario detallar el gran esfuerzo que significó su desarrollo, ni la cantidad de horas y pruebas que fueron precisas para llegar a los Juegos con el sistema a punto.

Los Juegos de Barcelona fueron un éxito, también tecnológicamente hablando, y el reto fue trasladado a los siguientes. Atlanta tenía como principal socio tanto para hardware como para software a IBM, y, a pesar de que su opción más clara era partir del trabajo desarrollado por Barcelona y EDS y mejorar el software, optaron por hacerlo desde los Juegos de invierno de Lillehammer. ¿Por qué? La explicación es simple. EDS era el principal competidor de IBM en el mercado americano de software, y el resultado es por todos conocido: no llegaron a tiempo ni al desarrollo ni a las pruebas del sistema.

Como prueba del nivel tecnológico y el legado que Barcelona aportó al movimiento olímpico, podemos mencionar el aporte de una empresa que, pese a no tener titularidad catalana ni española, posee ADN barcelonés: Atos Origin, anteriormente Sema-Schlumberger, a través de su división de grandes eventos, con sede en Barcelona, es patrocinadora mundial del CIO, al mismo tiempo que ostenta la responsabilidad de proveer el software y la integración de todos los sistemas informáticos y bases de datos de los Juegos. Una división con una plantilla de 300 personas y que mantiene en este momento desplazados importantes equipos en Singapur, para dar apoyo a la primera edición de los Juegos de la Juventud, y en Londres, con más de 80 personas dos años antes del inicio de los Juegos. Por ello no es de extrañar que en los centros de decisión de los Juegos se hable catalán.

4. Lo importante es clasificarse

Todos conocen la sentencia del barón de Coubertain “Lo importante es participar”. Seguramente es uno de los valores más extendidos en el movimiento olímpico en cuanto a esfuerzo de superación, camaradería y amistad por encima de la propia competencia.

La evolución de los Juegos hacia un producto global donde persiste la voluntad de garantizar la participación de los mejores deportistas contrasta con el gigantismo que ha adquirido el acontecimiento.

En 1988 realizamos una revisión del sistema de participación hasta entonces operativo por parte del CIO y las distintas federaciones internacionales. El resultado fue que teníamos un posible escenario de 22.000 atletas inscritos, sin contar con los entrenadores y oficiales de las distintas delegaciones, y con que esta información numérica sobre participación de los comités olímpicos nacionales llega únicamente con tres meses de antelación sobre el inicio de los Juegos, cuando la villa olímpica ya está construida y, en nuestro caso, con una capacidad para 16.500 atletas y oficiales, sin posibilidad de improvisar más viviendas y sus correspondientes servicios.

Así pues, planteamos seriamente al CIO un sistema que limitara la cantidad de deportistas y sus delegaciones, a través de cada uno de los 28 deportes, creando un modelo de clasificación que garantizara la representación de todos los equipos en deportes muy extendidos como la natación y el atletismo, y en otros, de forma detallada, se apoyase en cuotas por continentes y clasificación a través de los campeonatos del mundo y continentales.

Finalmente el CIO entendió de forma clara que las restricciones de la villa olímpica eran reales y difícilmente subsanables, pero decidió buscar otro camino, la limitación de equipos nacionales en función de criterios de participación en anteriores Juegos, ga-

rantizando una participación mínima para cada país. No es necesario mencionar las dificultades de gestión de esas cuotas con los 172 países participantes en Barcelona.

En vista de la experiencia de los Juegos de 1992, en Atlanta se aplicó plenamente la propuesta de Barcelona, ya que, obviamente, era mucho más fácil gestionar 28 federaciones internacionales que los 172 comités olímpicos nacionales de entonces, además de aportar un valor añadido a las competiciones propias de las federaciones internacionales y a las competiciones continentales que organiza el propio CIO; es decir, una fórmula que complementa el sistema deportivo y se apoya en los productos del CIO.

5. Imagen

Con toda seguridad, los Juegos Olímpicos de Múnich no aparecen en el imaginario colectivo como unos Juegos excepcionales debido al trágico episodio que manchó al olimpismo como nunca antes había sucedido.

Pero en términos de organización, imagen y diseño sí fueron un referente como ninguna otra edición lo había sido hasta entonces: en el diseño del logotipo y toda la gama de aplicaciones en los distintos pictogramas de los deportes, en la señalética e imagen corporativa y, por primera vez, en la incorporación de la mascota como elemento de identidad y sus distintas aplicaciones en merchandising.

Barcelona toma claramente la referencia de Múnich¹⁴ -seguramente por afinidad cultural, ya que el diseño catalán siempre ha estado más cerca del diseño alemán o suizo que de cualquier otro referente o corriente formal- y propone su logotipo fundamentado en el icono del atleta y en los colores primarios de la mediterraneidad expresados en un trazo de tipografía oriental que acaba construyendo un lenguaje extensivo a todos los pictogramas, deportes y modalidades, así como a todos los servicios relacionados con el programa de las sedes.

Este código y esta estética se incorporan de forma clara a la imagen corporativa de los Juegos de Sydney y de Pekín, traducidos a los códigos locales pero empleando los mismos fundamentos.

Cobi, la mascota de los Juegos de Barcelona, nació con la voluntad de romper con la tradición Disney, aunque difícilmente pudo escapar de su universo de aplicaciones, ya que el amplio número de licencias y merchandising desarrollados en relación con los Juegos no le permitió constituir una alternativa real al surrealista mundo de Disney.

6. Barcelona, capital del diseño

“Por primera vez en la historia de los Juegos...” Esta es una frase recurrente de todos los responsables de comunicación de los distintos comités organizadores de Juegos Olímpicos para enfatizar la unicidad de los Juegos; frase casi nunca contrastada que pretende indicar la voluntad, interés y diferenciación con respecto a modelos precedentes.

Quisiera resaltar un programa que no ha tenido continuidad en otros comités organizadores, tal vez porque nuestro programa Ventanilla no tuvo una difusión internacional adecuada o, simplemente, porque no todas las ciudades gozan de la sensibilidad y entramado (tradición) cultural de Barcelona con relación al diseño.

14. El diseñador Oti Aicher fue el responsable del programa de imagen de Múnich 1972 y trabajó integrado en la estructura de su comité organizador. Barcelona 1992 optó por un equipo externo al comité que centralizó el grueso del programa de imagen (símbolo, pictogramas, señalización, look), liderado por el diseñador Josep Maria Trias. El desarrollo de las aplicaciones gráficas y volumétricas de la mascota, diseñada por Xavier Mariscal, también fue obra de este equipo.

Todos los que vivimos y trabajamos en el deporte, una vez alcanzada la posibilidad de participar en unos Juegos Olímpicos tenemos el anhelo de dejar huella, de poder aportar lo mejor de nosotros, a veces mediante avances tecnológicos y en ocasiones mediante pequeñas aportaciones. Los Juegos permiten contar con unos recursos extraordinarios que difícilmente están al alcance de otras organizaciones deportivas. La realidad es que, a pesar de disponer de esos recursos extraordinarios, el tiempo y las energías no abundan en la misma proporción que demanda el reto y la dimensión de unos Juegos.

En Barcelona, los de “deportes” (la Dirección General de Deportes del COOB’92) tuvimos el acierto de poner en marcha un programa, denominado Ventanilla, cuyo objeto era realizar una lectura pormenorizada de todo el equipo y mobiliario deportivo con incidencia en la producción televisiva, por ejemplo obstáculos de hípica, sillas de jueces de deportes como el tenis, bádminton, natación sincronizada y tenis de mesa, los dispensadores de magnesio para gimnasia, atletismo y halterofilia, soportes de balones oficiales de waterpolo, balonmano y balonvolea, etc.

Este programa se desarrolló para los 28 deportes que componían el programa deportivo, trabajando con los distintos responsables de la organización deportiva, revisando detalladamente cada uno de sus deportes, observando su incidencia en la producción televisiva. Así, se enumeró un extenso listado de material deportivo, mobiliario y equipamiento a rediseñar. Para ello se contó, en primera instancia, con profesionales para los procesos de diseño y producción más complejos, como sillas u obstáculos de las distintas competiciones, catamaranes para jueces y producción televisiva de remo o piragüismo; además, colaboraron en el proyecto las cuatro escuelas de diseño de la ciudad, que implementaron, dentro de sus programas formativos, ejercicios tutelados por los profesores y cuyos alumnos seleccionados acabaron incorporándose al proceso de producción junto con los proveedores designados para su producción.

El resultado fue un conjunto de más de cincuenta objetos diseñados con motivo de los Juegos, algunos de ellos aún vigentes en catálogos de empresas proveedoras de material deportivo, con lo que podemos afirmar categóricamente que aún es válida la expresión “Por primera vez en la historia de los Juegos...”.

7. Las ceremonias, un espectáculo pensado para la televisión

Seúl constituyó un imponente espectáculo de masas: miles de actores distribuidos por el estadio con un adiestramiento milimétrico y repeticiones hasta la saciedad; un espectáculo propio de la cultura oriental, pero muy alejado de nuestra sensibilidad. Creo que todas las personas que tuvimos la oportunidad de asistir en directo a dicha puesta en escena nos quedamos perplejos, preguntándonos cómo superar tal despliegue de medios.

Barcelona apostó claramente por un espectáculo pensado y diseñado para la producción televisiva con mucho control de gestos y esfuerzos; apostó por la emoción contra la cantidad. Nuestra versión mediterránea sorprendió al mundo y produjo un importante impacto en las ceremonias posteriores: Atlanta, Sydney y Atenas siguieron las pautas marcadas por Barcelona.

Una insuperable simplicidad, en particular con el momento álgido del encendido de la antorcha, una puesta en escena nunca antes imaginada con mayor tensión y riesgo. La prueba del impacto que supuso la citada secuencia es que los siguientes Juegos intentaron superarla, con más medios y presupuesto, pero con resultados dispares:

- Atlanta: la emotividad de otorgar el encendido de la llama a un Mohammad Ali aquejado de la enfermedad de Parkinson, tapó el vacilante encendido y ascensión de la “bola” que trasladaba la llama hasta el pebetero.
- Sydney: para intentar superar el gesto de una flecha se gastaron más de 40 millones de dólares. Una cascada de agua cubre la grada, de la que surge el pebetero y del agua, la llama que junto al pebetero, a trancas y barrancas, asciende hasta su posición final.
- Atenas: el pebetero desciende hasta el portador de la llama sin más misterio.

- Pekín: elevado al cuadrado. Un gran despliegue tecnológico, personalizado en el atleta que, ascendido a los cielos del estadio, realiza un largo recorrido por los peraltes del mismo hasta alcanzar el pebetero. Algo agotador para los espectadores.

Nadie ha alcanzado la simplicidad y emoción de Barcelona, hasta hoy únicamente superada en los aspectos económicos, pero no en el resultado final.

Desde Barcelona 1992 aparecen temas recurrentes en las ceremonias. Por ejemplo, el cambio del color del piso del estadio, del azul del mar al rojo de la tierra representando al desierto de Australia, hasta convertir todo el estadio en una gran piscina que evoca el mar Egeo, etc. También es habitual la aparición de la bandera olímpica gigante con los cinco aros representativos del movimiento olímpico, surgiendo, desplegándose, alzándose o trasladándose hasta cubrir a los deportistas.

La tercera dimensión, es decir, el movimiento en sentido vertical, aunque apenas fue una insinuación en Barcelona —baste recordar los movimientos de los figurantes suspendidos de globos utilizados por Els Comediants en la ceremonia de clausura—, se convirtió en el preámbulo del escenario tridimensional de las ceremonias de Sydney, teniendo su máximo exponente en las de Pekín.

Tan solo queda dar cuenta de nuestro intento de celebrar la ceremonia de apertura de los Juegos de Barcelona en viernes, por varios motivos: por un lado, permitía que muchos de los deportistas pudieran asistir a la misma; además, se ganaba un día de competición, lo que permitía distribuir un poco más el apretado calendario, y, por último, una ceremonia de noche o al atardecer ofrecía muchas más posibilidades desde el punto de vista escenográfico que a la luz del día. Nuestra propuesta no salió adelante, simplemente “porque siempre se ha hecho así”. En los Juegos de Atlanta fue inevitable aceptar lo que había propuesto Barcelona, ya que aumentó de 8 a 12 el número de equipos de baloncesto y balonvolea de categoría femenina, lo que obligaba a contar con 16 días de competición, es decir, ganar un día con respecto a los 15 de Barcelona.

Hacia el concepto de franquicia

Hasta los Juegos de Barcelona, el franquiciado (comité organizador) era dueño y señor del producto, mientras el CIO actuaba de franquiciador y se limitaba a ser un mero espectador del producto aún siendo de su propiedad y, excepto en aspectos de protocolo y la liturgia de las ceremonias que están claramente recogidos en la *Carta Olímpica*, no disponía de la voluntad de controlar ese producto y quedaba a la expectativa de retorno por parte del franquiciado, siendo este último quien aportaba todo el valor añadido, creatividad, modelo organizativo, etc.

Después del fracaso organizativo de los Juegos de Atlanta, el camino hacia la cultura de la franquicia fue inevitable. El franquiciador (el CIO) quiere tener cada vez más control sobre el producto, la imagen, la comunicación y los servicios, y eso se consigue gestionando directamente una serie de elementos clave en la organización: la interacción del software, los derechos y la producción televisiva, el patrocinio internacional, dejando un resquicio cada vez menor de margen para el comité organizador o franquiciado. Más adelante veremos cómo este concepto alcanza una importancia capital en la actual cultura de la organización de los Juegos.

8. Los derechos de televisión

La negociación de los derechos televisivos de los Juegos constituyó parte del proceso de evolución del CIO hacia la franquicia. En este crecimiento del producto a escala global, hay que tener presente que, tras dos ediciones marcadas por el boicot mutuo de los bloques (Moscú 1980 y Los Ángeles 1984), el valor comercial de los derechos de televisión era incierto. A partir de los Juegos de Seúl se confirmó su valor como producto global.

Los derechos de televisión suponen la partida de referencia para el equilibrio presupuestario del comité organizador. Cerca del 40 % de los ingresos procede de dicho concepto, y, por supuesto, el interés de cada comité organizador es alcanzar o superar

el mismo acuerdo de los Juegos precedentes. El esfuerzo voraz realizado desde el Comité Organizador de Barcelona 1992 fue interpretado desde el CIO como una amenaza para los intereses de los Juegos.

Después de Barcelona 1992, el CIO negocia directamente con las televisiones a medio y largo plazo los derechos de retransmisión, tanto de los Juegos de verano como de los de invierno, con un escenario de continuidad y sin riesgo de romper el mercado.

9. Con las manos en los bolsillos

Así nos visitó la Comisión de Seguimiento del CIO responsable del control del desarrollo de los trabajos del Comité Organizador de Barcelona 1992, basándose en su experiencia personal, sin ningún método. Se sentaban durante tres o cuatro días y escuchaban las explicaciones del COOB'92, visitando a lo sumo las obras de las instalaciones más emblemáticas.

El cambio de los Juegos de invierno alternados con los Juegos de verano se produjo en 1992. Los de Albertville fueron los últimos Juegos de invierno que coincidieron en el mismo año de celebración con los Juegos de verano. Por lo tanto, Barcelona tuvo una sola oportunidad para su aprendizaje, la observación de los Juegos de Seúl, ya que la proximidad de la celebración de los Juegos de Albertville limitaba enormemente la posibilidad de modificar o contrastar las hipótesis organizativas. Para Seúl fue diseñado un ambicioso plan de observación, con la tecnología disponible de la época, que permitió extraer el máximo de información sobre el terreno: cámaras fotográficas y de vídeo, grabadoras, prismáticos, formularios diversos y una exhaustiva metodología de observación y aprendizaje se puso en manos de los observadores.

10. La reinención de la rueda

Al finalizar los Juegos de Seúl 1988 recibimos cero, o casi nada, de su comité organizador. Únicamente el fruto de nuestra observación, además de los manuales de las sedes escritos en coreano —objeto prioritario de nuestro espionaje—, tras un mes de trabajo codo a codo con los directores deportivos. Eso y poco más, como alguna reunión con el director de Deportes de Seúl.

Recuerdo que, como mucho, tuvimos el asesoramiento de un experto en deportes, el yugoslavo Arthut Takah, que había sido responsable de la organización de los Juegos Mediterráneos de Splitz en 1979, persona experta en atletismo y de la confianza de Samaranch. Asimismo, contamos con la colaboración del entonces director de Deportes del CIO, Walter Troöger, que nos visitó en un par de ocasiones intentando explicar su experiencia con otros comités organizadores, un trabajo totalmente amateur y voluntarioso.

En 1990, Gilbert Felli fue nombrado director de Deportes del CIO, revistiendo por primera vez de una dimensión profesional a este cargo. Así que fuimos nosotros, desde el Área de Deportes del COOB'92, los que, en cierta medida, les enseñamos el trabajo a realizar. Entre otras cosas, porque la experiencia de Felli se centraba en los deportes de invierno como concejal de Deportes del Ayuntamiento de Lausana.

Aprendimos que, siendo los Juegos Olímpicos el acontecimiento más completo que existe en cuanto a organización, no tiene ningún sentido que no se dé transferencia de conocimiento, por ejemplo, del dimensionado, procedimientos, conclusiones, y cosas buenas y cosas que no deberían repetirse, entre otros. Algunos tuvimos la voluntad de transferir dicho conocimiento y, tras coger nuestros bártulos, archivos en papel y disquetes, nos desplazamos a Atlanta para ayudarles a realizar la planificación de la división de deportes. Está claro que no debería tratarse de un mecanismo voluntarista.

En 1995, junto con Jordi López Benasat, director de Tecnología de Barcelona'92, propusimos al CIO un documento que recogiese esa inquietud; es decir, de qué forma podíamos garantizar la transmisión del conocimiento generado por un comité

organizador al siguiente, para facilitar la comprensión de la complejidad de su organización, suministrando magnitudes e información, así como pautas de buenas prácticas.

El documento proponía la creación de un organismo independiente del CIO que garantizase la transmisión de conocimiento de unos Juegos a otros mediante la incorporación de las personas que habían hecho posible la organización de los últimos Juegos, a modo de consultores externos, con la voluntad de estructurar estándares de referencia y su continua adaptación a la evolución de las necesidades y desarrollo de las tecnologías en relación con las organizaciones olímpicas. Incluía un plan de viabilidad con los gastos de estructura y la forma de obtención de ingresos a través de potenciales clientes: ciudades aspirantes y candidatas, comités organizadores de Juegos de verano e invierno, otros organizadores de acontecimientos multideportivos y multisede, etc. No obtuvimos respuesta formal, pero suponemos que nuestra propuesta no cayó en saco roto, ya que con motivo de los Juegos de Sydney se puso en marcha, en colaboración con la Monash University, un programa similar que incluía un plan de negocio muy parecido al planteado por nosotros seis años antes.¹⁵ Misterios. Aún estoy reclamando, por lo menos, una mención honorífica a nuestra propuesta. Está claro que los sajones saben vender mejor, o que ha coincidido con la ausencia de Samaranch de la estructura del CIO.

11. Plan de observación

Los problemas organizativos manifestados en los Juegos de Atlanta hicieron ver al CIO la complejidad de organización de los Juegos Olímpicos, sin duda la operación logística más compleja de la Tierra: un único ciclo productivo de casi ocho años (en la época de Barcelona'92 era de seis años) entre la formación del comité organizador de los Juegos Olímpicos y su liquidación, evolucionando de 0 a 150.000 personas trabajando o colaborando en distintas funciones, para luego desaparecer; todo ello en solo siete años y con los objetivos de cumplimiento publicados y conocidos por todo el mundo, en el sentido literal de la palabra; y con 17.000 periodistas representando a todos los medios de comunicación del mundo dentro de la organización.

El CIO fue consciente del riesgo que suponía la organización de los Juegos Olímpicos y que tan solo podía constatar el resultado de siete años de trabajo preparatorio en los dieciséis días que dura la operación. Atlanta puso sobre la mesa serios interrogantes: ¿quién manda durante los Juegos?, ¿quién es su propietario? El CIO le vio las orejas al lobo y constató con qué facilidad todo el trabajo organizativo puede irse al traste.

Por ello, para los Juegos Olímpicos de Sydney diseñamos para el CIO un ambicioso plan de observación en el que participaron unas 60 personas, y tuvimos el honor de desarrollar el concepto, el plan de trabajo y la coordinación del equipo de observación. Por primera vez en la historia de los Juegos, parte del trabajo y de la metodología fue común a los utilizados para la observación que realizamos en el COOB en relación con los Juegos de Seúl.

A partir de 1997 se pone en marcha una metodología para apoyar a la comisión de seguimiento de los trabajos del comité organizador que consiste en informes semestrales, seguimiento de la prensa local, vaciado completo y revisión del plan director —del periodo anterior y posterior a la fecha de celebración— ordenado por temas, y su remisión a los distintos miembros de la comisión antes del inicio del viaje para aclarar las preguntas a formular durante la visita y en las distintas presentaciones por parte del comité organizador.

Este trabajo fue elaborado, bajo la tutela de Pere Miró, por personal de Barcelona que había trabajado en la organización de los Juegos de 1992, y culminó en el desarrollo del manual de operaciones de los Juegos para el CIO, que establecía el mé-

15. El CIO y el Comité Organizador de Sydney 2000 (SOCOG, de la sigla inglesa Sydney Organising Committee for the Olympic Games) acordaron en 1998 la creación de un programa de transferencia de conocimiento conocido como Transfer of Know How (TOK). Posteriormente, en febrero de 2002, el CIO y Monash Ed (propiedad de Monash University, Cambridge Consulting Services y Equiset) crearon la empresa Olympic Games Knowledge Services (OGKS) para gestionar el TOK y ofrecer servicios a medida a los comités organizadores de otros tipos de acontecimientos.

todo de trabajo para el centro principal de operaciones del CIO, así como la definición de los procedimientos y el sistema de seguimiento, comunicación e informes del CIO y el comité organizador durante la operación de los Juegos de Sydney.

Con posterioridad a los Juegos de Sydney, el CIO ha incorporado un programa de observación en el que se integran los distintos comités organizadores de Juegos Olímpicos de verano e invierno, las ciudades candidatas a futuros Juegos y otras organizaciones continentales, de modo que los trabajos de observación sean compatibles en el tiempo con los trabajos de la operación del comité organizador. Los primeros programas de observación del CIO para Sydney 2000 y Salt Lake 2002 fueron diseñados por quien firma el presente artículo en base a la experiencia desarrollada en el plan de observación realizado por el COOB'92 en Seúl 1988.

12. Con gente de casa

Los Juegos de Barcelona fueron el reto de una ciudad, una región y un país que vieron en el acontecimiento el desafío para dejar de lado el “mañana” tan enraizado en la cultura española de la época. Fue una puesta al día de modernidad, gestión eficaz y trabajo en equipo. No existe ningún elemento que distorsione la calidad de la gestión de los Juegos y no hay constancia de temas negativos relacionados con la gestión, el resultado económico u otros aspectos de su organización.

Los Juegos fueron organizados y ejecutados masivamente por gente de casa, profesionales que procedían de las empresas y la Administración pública del país, contando, por supuesto, con la inestimable aportación de grandes profesionales e importantes proveedores. Bastante lejos del “circo” de expertos que hoy en día acompaña a una organización olímpica, muchos de ellos hijos de Barcelona'92, como la producción televisiva (Olympic Broadcasting Services está dirigida por Manuel Romero) o el desarrollo del software que proporciona apoyo a la gestión de los Juegos (la ya citada Atos Origin).

Conclusión

El CIO, en su concepto de franquiciador de los Juegos, ha llegado más lejos de lo deseable. En la medida en que va más allá de una simple consultoría o asesoría y se otorga roles ejecutivos, su exceso de celo en el control de los Juegos por motivos de seguridad, control de riesgos, estandarización y homogeneización puede llegar a coartar la capacidad creativa de las ciudades, países y comités organizadores. Esperemos que los Juegos nunca dejen de ser un reto para estos y les obliguen a brindar lo mejor de sí mismos en beneficio de todas aquellas personas que disfrutamos de los Juegos Olímpicos.