

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 Garcia
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

DISCURSO DE CLAUSURA DE LOS JUEGOS DE LA XXV OLIMPIADA DE BARCELONA 1992

JUAN ANTONIO SAMARANCH
Presidente del Comité Olímpico Internacional

Gracias Barcelona. Gracias Cataluña. Gracias España.

Lo habéis conseguido. Éstos han sido, sin duda alguna, los mejores juegos de toda la historia olímpica. El esfuerzo de todos: Comité Organizador, Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Gobierno de España, Comité Olímpico Español, Consejo Superior de Deportes y numerosas empresas nacionales e internacionales, han hecho posible este gran éxito. Barcelona no será la misma en el futuro. Tampoco nuestro deporte después de las grandes victorias obtenidas.

El más sentido agradecimiento a Sus Majestades los Reyes, Don Juan Carlos y Doña Sofía, y a toda la familia real. Siempre han estado con nosotros, demostrando en todo momento su amor por el olimpismo y su entusiasmo por el deporte.

Gracias de todo corazón a los miles y miles de voluntarios. Nos sentimos orgullosos de vosotros. Nos habéis dado el mejor ejemplo de lo que es la juventud actual de nuestro país.

No puedo olvidarme de los numerosos medios de información que tanto han contribuido difundiendo por todas las regiones del globo el inmenso éxito de esta gran fiesta del deporte y la cultura creada por Pierre de Coubertin. La televisión también ha dado un nuevo paso adelante en sus relaciones con el deporte.

Pero los principales protagonistas han sido, como siempre, los atletas del mundo. Su entusiasmo, su entrega y sus logros simbolizan lo mejor de este auténtico festival universal de amistad y paz.

A todos los miembros del Comité Olímpico Internacional, a las Federaciones Internacionales, a los Comités Olímpicos Nacionales, nuestro reconocimiento. Una vez más hemos demostrado la fuerza que nos da nuestra unión.

Ahora tengo el honor de imponer al presidente del Comité Organizador y alcalde de Barcelona, Pasqual Maragall, la Orden Olímpica de Oro. Se la ha merecido.

Y, finalmente hoy, 9 de agosto de 1992, en la ciudad de Barcelona, declaro clausurados los juegos de la XXV Olimpiada de la era moderna.

De acuerdo con nuestra tradición, llamo a la juventud del mundo a reunirse de nuevo dentro de cuatro años, en 1996, en Atlanta, Estados Unidos de América, para celebrar con nosotros los Juegos de la XXVI Olimpiada, los Juegos del Centenario.

Gracias a todos. Gracias España. Gracias Cataluña. Gracias Barcelona.

PRESENTACIÓN DE

PASQUAL MARAGALL
Presidente del COOB '92
Alcalde de Barcelona

Barcelona es la ciudad del deporte. Y de la cultura. Y del civismo. Y de mucho más que hemos podido conseguir gracias al impulso que nos trajeron los Juegos Olímpicos de 1992, el motor de la transformación experimentada por la ciudad. Por esto, es para mí una satisfacción poder prologar un libro dedicado a la reflexión sobre algunos de los aspectos más significativos de aquellos Juegos que todo el mundo calificó como los mejores de la historia.

A cuatro años de su celebración, y cuando nos encontramos a las puertas de los de Atlanta'96, es una gran satisfacción ver que todas las instalaciones que construimos para los Juegos funcionan, que unos 50.000 ciudadanos son habituales usuarios de estos nuevos equipamientos o que en el pasado año unas 300.000 personas participaron en actos deportivos en la calle. Los ciudadanos de Barcelona hoy en día son los protagonistas de la práctica deportiva de la ciudad porque se han convertido en los continuadores del espíritu olímpico.

El lector verá en este libro cuál fue la clave del éxito de los Juegos de Barcelona'92: la complicidad. La que existió entre los ciudadanos y su Ayuntamiento. Entre éste y las demás instituciones (las metropolitanas, la Diputación, la Generalitat, el Estado, así como también los sindicatos, los empresarios, las federaciones deportivas, el COI...). Sólo así puede entenderse la práctica unanimidad que existió alrededor del proyecto olímpico de Barcelona, tanto en la ciudad como en el resto de Cataluña o de España. Éste es el «modelo Barcelona» que todo el mundo ha admirado y sin el cual no habría sido posible el resultado final: el resurgimiento y reconstrucción de una gran ciudad europea, que hemos situado en el mapa de las grandes ciudades del mundo y en la que sus ciudadanos han conseguido un incremento más que notable de calidad de vida.

Ahora, cuando Barcelona se prepara para la segunda gran transformación, esta publicación nos permite volver la vista atrás y evaluar, con la distancia que nos otorga el tiempo transcurrido, las principales repercusiones urbanas, económicas,

sociales y comunicativas de los Juegos. Con esta recopilación que se nos presenta creo que dispondremos de la primera aproximación multidisciplinar y rigurosa a un acontecimiento que conmovió la configuración, la imagen y el talante de Barcelona.

El hecho de que hoy exista un conjunto de trabajos de suficiente entidad como para merecer la publicación del presente libro es también consecuencia de la herencia institucional que los Juegos nos han dejado. La Fundació Barcelona Olímpica y el Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la UAB, entidades que, junto con el Museo Olímpico de Lausana y con el Comité Olímpico Español, han hecho posible esta edición, son ya unas realidades sólidas y que están llevando a cabo una tarea importante en el mantenimiento de la memoria de los Juegos de Barcelona y en el impulso de la investigación sobre los temas olímpicos.

Al cumplirse el cuarto aniversario de aquel año que habíamos mitificado tanto, todavía predomina la idea de que 1992 fue el año de la feliz culminación de una época, pero yo también quiero añadir que fue el inicio de otra que aún será mucho mejor. Entramos en una nueva etapa en la que aspiramos a una nueva ola de transformaciones, más tecnológicas y culturales, dirigidas también al cambio de comportamientos urbanos, que harán de Barcelona la capital del sur de Europa.

PRESENTACIÓN DE

CARLOS FERRER SALAT

Presidente Comité Olímpico Español

En 1992, el Comité Olímpico Español superó su más grande responsabilidad histórica: la organización y participación en los XXV Juegos Olímpicos de Barcelona. Unos juegos considerados los mejores de la historia y que rindieron un servicio muy importante al país. Se cumplió, además, con el objetivo de dar al mundo la imagen de una España dinámica y moderna.

Hasta tal punto los Juegos de Barcelona fueron importantes, que creo que marcaron un antes y un después en la historia del deporte español. Como prueba de ello los formidables resultados deportivos conseguidos por el equipo olímpico, que pasó de lograr cuatro medallas de oro, en un siglo, a obtener trece en Barcelona, además de siete de plata y dos de bronce. Importante fue también la obtención de cuarenta diplomas y diecisiete medallas en los deportes de demostración.

Estos resultados extraordinarios se debieron a la colaboración de múltiples personas y entidades. Por supuesto, a los deportistas, que realizaron un enorme esfuerzo y tuvieron una dedicación ejemplar de perfeccionamiento en los años previos a la competición. También hay que destacar la magnífica labor realizada por las Federaciones Deportivas Españolas, verdaderas artífices del desarrollo de la alta competición y de la preparación y organización deportiva de cara a los Juegos.

En las claves del éxito deportivo hay que resaltar también la contribución de los entrenadores, médicos, fisioterapeutas, psicólogos y técnicos en general, que fueron un factor muy eficaz en la consecución del alto nivel y de los resultados deportivos alcanzados por los deportistas.

Y por supuesto, hay que resaltar la formidable labor realizada por la Asociación de Deportes Olímpicos 1992 (ADO '92), constituida por el Comité Olímpico Español, Consejo Superior de Deportes y Televisión Española, que dotó a la preparación olímpica de muy importantes medios financieros y eficaz ayuda técnica, que permitió disponer con la ayuda de TVE de los recursos necesarios proporcionados por más de 20 empresas de primera línea, a quienes el deporte español les estará muy

agradecido. También, desarrollar el programa de manera vinculada a la obtención de objetivos previamente acordados, estimuló a hacer un esfuerzo máximo pero racional.

Otra de las claves del éxito fue sin duda la colaboración prestada en todo momento por el Consejo Superior de Deportes y por su presidente, Javier Gómez Navarro, así como el Comité Organizador Olímpico Barcelona '92 (COOB '92), que llevó a cabo, con extraordinaria eficacia, la compleja organización de los Juegos.

No me puedo olvidar del entusiasta trabajo desarrollado por los voluntarios, sin los cuales la organización de los Juegos hubiera resultado prácticamente imposible. Ni tampoco de la colaboración del público que en todo momento animó al equipo español y tuvo un comportamiento ejemplar con todos los participantes.

Papel destacado desempeñaron también los medios de comunicación que contribuyeron a difundir los éxitos de nuestros deportistas.

Por último, pero ciertamente no en último lugar, tengo que hacer una mención muy especial a Sus Majestades los Reyes de España y a toda la Familia Real, por su constante presencia en las competiciones y permanente apoyo al equipo español. Hay fundadas evidencias de que trajeron buena suerte a nuestros deportistas.

Considero que este libro, significativamente titulado «Las claves del éxito», supone una positiva contribución para comprender lo que fueron y lo que supusieron los Juegos Olímpicos de Barcelona.

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.

ORGANIZACIÓN DE LOS JUEGOS

LAS CLAVES DEL ÉXITO DE LOS JUEGOS

MIQUEL BOTELLA PAHISSA¹

Todo el mundo coincide en que el verdadero éxito de los Juegos Olímpicos —y de los Juegos Paralímpicos— de Barcelona consistió en la transformación que experimentó la ciudad, una transformación tal que en tan sólo seis años la cambió más de lo que normalmente hubiese hecho en decenios. Sin embargo, no es mi intención hablar aquí de este tema; ni de la apertura de la ciudad al mar, de los cinturones de ronda, del aeropuerto, de las telecomunicaciones, o de unas instalaciones deportivas de las que la ciudad y las sub-sedes carecerían hoy de no haberse celebrado los Juegos. Que los Juegos fueron un pretexto —o, si se prefiere, una oportunidad— para la transformación y relanzamiento de la ciudad es algo que ya se dejó bien claro públicamente desde los inicios de la candidatura. Y eso es precisamente lo que fueron.

La buena organización de los Juegos constituyó igualmente otro gran éxito, tanto por lo que a nuestra imagen exterior se refiere como para nuestra autoestima. Y esa buena organización es algo que nadie ha puesto tampoco en entredicho, ya sean los titulares de los medios de comunicación o las encuestas realizadas entre los atletas, los periodistas y los visitantes extranjeros que acudieron a los Juegos en calidad de espectadores.

En el presente escrito pretendo abordar precisamente las razones del éxito de la organización. Aunque pueda resultar

1. Economista, con una amplia experiencia profesional en el campo de la gestión pública. Director de Planificación y Control del COOB'92 (1987-1989); Subdirector General de Gestión del COOB'92 (1989-1991); Director General Adjunto de Recursos del COOB'92 (1991-1993). Actualmente es Director de Expansión del Consorcio de la Zona Franca de Barcelona.

El autor quiere agradecer a Josep Miquel Abad, Armand Calvo, Pedro Fontana, Josep Morist, Xavier Mendoza, Miquel de Moragas, Fernando Riba, Carme San Miguel, Josep Maria Vilà y Joaquín Zuera sus críticas y comentarios.

innecesario, debo advertir desde un principio que las presentes líneas no hacen sino ofrecer una interpretación más de lo que ocurrió, y que responden a una perspectiva personal: la que me confieren los seis años de trabajo ininterrumpido en el seno del COOB'92: primero, en el ámbito de la planificación; más adelante, en la gestión de los recursos humanos y económicos; durante los Juegos, en el Centro Principal de Operaciones; y, por último, en la redacción de la Memoria Oficial.

Tras este preámbulo, presentaré una lista de aquellas cuestiones que, en mi opinión, resultaron fundamentales para el éxito de la organización de los Juegos Olímpicos y de los Juegos Paralímpicos de Barcelona 1992. Y, naturalmente, intentaré justificarlas.

En primer lugar, me referiré a los antecedentes, a los aspectos cualitativos y cuantitativos de los recursos utilizados, y a las características del trabajo de dirección. Acto seguido, presentaré aquellos puntos relativos a la planificación, organización y control de la actividad del Comité Organizador, así como también los inherentes al marco institucional existente y al entorno informativo en el que desarrollaron dichas tareas. Por último, abordaré aquellos factores que tuvieron más influencia durante la celebración de los Juegos, como, por ejemplo, los resultados deportivos obtenidos y la actitud de los ciudadanos.

1. LA HERENCIA DE LA CANDIDATURA

La elección de Barcelona en octubre de 1986 resultó extraordinariamente reñida. Ocho años antes, Los Ángeles se había presentado como única candidata. Por lo que a los Juegos de 1988 se refiere, Seúl debió competir únicamente con Nagoya. Para los Juegos de 1992, sin embargo, se presentaron seis candidaturas, entre las cuales había ciudades de la importancia de París, Amsterdam y Brisbane.

Esta reñida competencia originó toda clase de tensiones y quebraderos de cabeza, e hizo sufrir muchísimo tanto a los responsables de la candidatura como a la ciudadanía. No obstante, ello obligó a trabajar de firme, no sólo en las tareas de promoción y relaciones públicas internacionales, sino también en la redacción del Dossier, que debía demostrar

que la candidatura era viable y que, además, era la mejor de cuantas se presentaban.

El trabajo acumulado en el terreno de la planificación estratégica resultó finalmente de un volumen más que considerable, sin precedentes en la historia del olimpismo. Cabe subrayar tan sólo que los estudios de implantación territorial de las instalaciones de competición, de la Villa Olímpica y de la red arterial se encontraban ya en una fase de desarrollo muy avanzada, que las necesidades tecnológicas habían sido evaluadas, y que se disponía de una buena aproximación al presupuesto. Y se contaba, además, con 102.000 personas dispuestas a trabajar desinteresadamente en calidad de voluntarios olímpicos.

El conocimiento acumulado hizo posible que durante la primavera de 1987 pudiera dotarse rápidamente de contenido a la planificación del Comité Organizador e iniciar el trabajo regular desde la *confortable posición* que confería el hecho de que bastantes de las estrategias iniciales estuvieran ya previamente definidas.

Sin embargo, también es preciso situar las cosas en perspectiva, y recordar el estadio inicial y provisional de buena parte de las propuestas. En este sentido, y centrándonos únicamente en la cuestión de las infraestructuras, con mucho una de las más trabajadas ya entonces, cabe recordar que el Dossier no contemplaba las villas de prensa, el plan de hoteles, las torres de telecomunicaciones, los *park and ride*, o el mismísimo puerto olímpico.

2. EL APROVECHAMIENTO DE LA COYUNTURA ECONÓMICA FAVORABLE

Para el Comité Organizador, obtener unos buenos resultados económicos era una condición necesaria para el éxito de los Juegos. Hasta aquel momento, únicamente Los Ángeles había conseguido tales resultados, ya que es sabido que las cifras finales de Seúl —donde de hecho la organización se confundió con la Administración del Estado— estaban decididas de antemano. Además, por lo que —según parece— está pasando hoy en día en Atlanta, tal aspecto se está revelando también como uno de los puntos más problemáticos.

En el caso de Barcelona, esta cuestión era todavía más

importante, pues una de las críticas que en un principio se dedicaron con mayor frecuencia al equipo directivo era su falta de experiencia empresarial (a pesar de que la mayor parte de sus integrantes provenían de empresas privadas). Con el tiempo, esta crítica fue menguando —especialmente a raíz de los excelentes resultados obtenidos en la negociación de los derechos de televisión—, y, al final, la situación varió hasta el punto de que la capacidad de negociar y de administrar —además de la honradez— pasó a ser considerada como un punto fuerte de la dirección del Comité Organizador. Tal cambio de actitud se produjo a medida que se fue constatan-do que la obtención de unos resultados finales positivos estaba realmente al alcance de la mano.

El objetivo prefijado era la obtención del equilibrio final de las cuentas, que acabó convirtiéndose en un resultado positivo próximo a los 33.000 millones de pesetas, superávit que se habría obtenido si el Comité Organizador hubiera activado sus inversiones en instalaciones deportivas en vez de ceder éstas sin contraprestación alguna.²

Lograron movilizarse 195.000 millones de pesetas,³ que fue el valor de liquidación final del presupuesto. A modo de referencia, cabe recordar que los derechos de retransmisión televisiva de los Juegos de Los Ángeles ascendieron a 288 millones de dólares, y que los de Barcelona se vendieron por 635, mientras que en Seúl se había alcanzado la cifra de 407. En relación con los ingresos obtenidos por patrocinio —apartado que constituyó la fuente principal de financiación—, Los Ángeles consiguió captar 191 millones de dólares, mientras que Barcelona obtuvo 520 millones. Si además tenemos en cuenta que tales ingresos fueron obtenidos fundamen-

2. La inversión neta del Comité Organizador en activos sociales fue de 32.575 millones de ptas. De esta cantidad, la mayor parte —25.378 millones— se destinó a la construcción de nuevas instalaciones deportivas, a la remodelación de las existentes y a la urbanización de su entorno. El resto corresponde a las adaptaciones de carácter permanente que se realizaron al objeto de adaptar los diferentes escenarios a los requerimientos de las competiciones olímpicas.

3. Las fuentes de ingresos del Comité Organizador fueron: los contratos de patrocinio y de licencia por valor de 59.686 millones de pta, los derechos de radio y televisión por 54.164 millones de ptas., las participaciones y colecciones (loterías, quinielas, sellos y monedas) por 46.349 millones de ptas., el alojamiento y la prestación de servicios por 23.847 millones de ptas., la venta de entradas por 9.454 millones de ptas. y la venta de activos por valor de 2.094 millones de ptas.

talmente en el mercado interior, deberá admitirse que, en lo concerniente a patrocinio, el Comité Organizador de Barcelona obtuvo una marca verdaderamente olímpica.

Estos resultados espectaculares se basaron sin duda en una buena estrategia comercial, cuyos rasgos más característicos enumeraré a continuación. Sin embargo, debe reconocerse que ni el mejor vendedor ni la estrategia comercial más acertada habrían obtenido esos resultados de no haberse dado un contexto económico como el de finales de los años ochenta, marcado por un grado de optimismo que no se daba desde hacía mucho tiempo y que, por desgracia, según parece tardará aún en repetirse.

Cabe recordar al respecto que la Carta Olímpica prohíbe la publicidad estática en los escenarios donde se celebran las competiciones, lo cual hace del patrocinio olímpico una actividad única y diferente de cualquier otra clase de patrocinio deportivo. En el ámbito del patrocinio olímpico nacional, prácticamente ninguna empresa tenía experiencia, ni puntos de referencia, ni posibilidad de evaluar los impactos, y, por esta razón, en la decisión de convertirse en patrocinador debían intervenir numerosos factores de orden intuitivo. El contexto económico extraordinariamente optimista que se vivía en aquellos momentos hizo posible que muchas empresas se ilusionaran con las grandes posibilidades comerciales que, sin duda alguna, presenta el patrocinio olímpico.

En cuanto a la estrategia comercial del Comité Organizador, se estableció como norma general el criterio de exclusividad por categoría de producto, práctica ya corriente en el patrocinio internacional. Por otra parte, a fin de dotar a las marcas patrocinadoras de los Juegos de la máxima notoriedad, se optó por tener un número reducido de patrocinadores y solicitar unos cánones elevados. Y, además, las ventas se iniciaron muy pronto, cuando la ilusión por la concesión de los Juegos era todavía viva en la calle.

Debe subrayarse igualmente que los resultados comerciales habrían podido ser aún mejores si el plan ADO,⁴ que financiaba la preparación de los deportistas olímpicos españoles, se hubiera integrado en el proyecto comercial del

4. El programa de patrocinio de la Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) fue promovido por el Comité Olímpico Español, el Consejo Superior de Deportes y Televisión Española, y estaba destinado a obtener recursos para la preparación de los deportistas olímpicos españoles.

Comité Organizador. De este modo, se habría podido evitar la confusión a que dio lugar la existencia en el mercado de dos organizaciones olímpicas que ofrecían unos derechos difíciles de diferenciar en el campo de la aplicación práctica.

Tal y como ya se ha apuntado al principio de este apartado, las capacidades negociadora, de administración y, más en concreto, de control de los gastos, fueron factores decisivos para la consecución de los resultados económicos obtenidos. Para cualquier comité organizador, la creación de una cultura interna que valore el ahorro de los recursos es una tarea especialmente difícil, dadas las exigencias de una serie de clientes (directivos, deportistas, periodistas, etc.) que pagan únicamente una parte ínfima de los servicios que reciben, así como la autoexigencia de «quedar bien» que, a menudo espoleado por el entorno general, se impone el propio comité.

Sin embargo, en Barcelona el control de los gastos fue desde un principio un objetivo prioritario de la Dirección, prioridad ésta que se manifestó incluso en cuestiones de importancia menor pero de un alto valor simbólico, tales como, por ejemplo, las invitaciones, los actos de relaciones públicas, o los pequeños obsequios de promoción, de los cuales se llegó a decir que no estaban en la línea de la tradición olímpica.

El factor que influyó más negativamente en los resultados obtenidos por el Comité Organizador de la política económica aplicada durante aquellos años fue el mantenimiento de la sobrevaloración de la peseta hasta noviembre de 1992. Cabe recordar al respecto que el 40% de los ingresos en metálico —prácticamente la totalidad de los derechos de televisión— estaban nominados en dólares.

Debe recordarse igualmente que, en el terreno económico, la Administración Central apoyó al Comité Organizador en dos aspectos esenciales. En primer lugar, mediante la Ley de Beneficios Fiscales, la cual, entre otras cosas, hizo posible que las inversiones de las empresas en patrocinio olímpico fueran deducibles de la base imponible del Impuesto sobre Sociedades. Y, en segundo lugar, la consideración de auténticos compromisos que el Estado otorgó a las previsiones incluidas en el presupuesto inicial por ingresos provenientes de loterías, quinielas y numismática (programas gestionados íntegramente por la Administración del Estado).

3. LA CALIDAD Y LA DEDICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Se ha hablado mucho, y muy bien, del papel de los voluntarios en la celebración de los Juegos Olímpicos y, sobre todo, en la de los Juegos Paralímpicos. Todo lo que se ha dicho es cierto. Las tres cuartas partes —exactamente 34.548 en los Juegos Olímpicos y 8.250 en los Paralímpicos— del personal que sostuvo el peso de la operación olímpica fueron voluntarios, y sin ellos los Juegos simplemente no hubieran sido posibles. A diferencia de lo que más de uno había pronosticado, no hubo prácticamente deserciones, y la imagen de servicio y entrega —en algunos casos abnegada— que ofrecieron permanecerá durante muchos años en la memoria colectiva y, afortunadamente, también en las hemerotecas.

No se ha hablado tanto, en cambio, de la plantilla de personal del Comité Organizador, de las mil cuatrocientas personas que fueron incorporándose progresivamente entre abril de 1987 y febrero de 1992, personas sobre las cuales recayó el peso de la totalidad de las tareas de preparación de los Juegos y la mayor parte de las de dirección de la operación.

Los problemas que afectaban a los temas de personal eran complejos. Por de pronto, un crecimiento totalmente atípico, que llevó a que cada año prácticamente se doblara la plantilla.⁵ Se planteó también la necesidad de integrar en el equipo a muchos profesionales que habitualmente trabajaban en empresas especializadas (periodistas, personal docente, deportistas, médicos, especialistas en temas de seguridad, etc.), que provenían de culturas profesionales y tenían módulos retributivos muy distintos, y que debían integrarse en grupos de trabajo realmente interdisciplinarios. Si a todo ello le añadimos la necesidad de incorporar igualmente miles de trabajadores eventuales y —sobre todo durante la operación— voluntarios, resultará fácilmente comprensible que las condiciones reales —y, ni que decir tiene, las subjetivas— para toda clase de agravios comparativos estaban servidas.

A fin de poder contemplar el panorama en sus términos reales, todo ello debe ser además situado en el contexto de la turbulencia organizativa propia de todo comité organizador,

5. Las cifras correspondientes a finales de cada año fueron: 1987, 58 personas; 1988, 133; 1989, 342; 1990, 669; 1991, 1.078.

en el seno del cual las situaciones de dependencia múltiple y de movilidad funcional son más que frecuentes, y donde los desequilibrios de presión entre los puestos de trabajo —al igual que entre las diferentes unidades orgánicas— son imposibles de evitar durante los años de planificación de los Juegos.

A modo de consideración última, debemos añadir que es precisamente a muy pocas semanas del despido definitivo, en un momento en que la incertidumbre sobre el futuro laboral aparece ya como una vivencia real, cuando se pide a todo el mundo que dé el do de pecho final, y se viven los días de mayor angustia debido a la presión que ejerce aquello que es absolutamente inaplazable en el proyecto: el día del comienzo de las competiciones.

La realidad es que la respuesta del personal fue excepcional; el grado de dedicación, muy alto; las bajas, escasísimas, y, en la mayor parte de los casos, explicables por problemas de integración en el grupo o por incompatibilidades personales, pero prácticamente en ningún caso por la aceptación de otra oferta profesional. No se abonó una sola hora extra, a pesar de que en algunos momentos fueron numerosas. Y, en un contexto tan turbulento, los conflictos, las sanciones y los recursos en Magistratura fueron prácticamente inexistentes.

Los motivos de todo ello fueron múltiples, pero seguramente el de mayor importancia fue la opción inicial y decidida de incorporar a personas técnicamente preparadas, pero jóvenes y capaces de ilusionarse con el proyecto. Esta opción se vio favorecida por una cuestión que, en un principio, parecía ser más un inconveniente que la ventaja que, desde este punto de vista, finalmente acabó siendo. Me estoy refiriendo a la inexistencia de recolocación laboral automática tras la finalización de los Juegos.

A finales de los años ochenta se vivió un período de escasez de oferta en el mercado laboral, especialmente en lo concerniente al personal profesional y directivo con algunos años de experiencia. Recordemos que la plantilla que se encargó de la planificación de los Juegos se hallaba compuesta casi en sus dos terceras partes por titulados superiores. Pues bien, la búsqueda de profesionales por parte del Comité Organizador resultó ciertamente difícil, y fueron muchos los que, durante los primeros contactos e incluso en pleno pro-

ceso de selección, al enterarse de que ninguna de las entidades consorciadas en el COOB'92⁶ garantizaba la recolocación, declinaron continuar las conversaciones.

Tal contratiempo inicial, sin embargo, acabó convirtiéndose en un aliado poderoso. Tan sólo aquellas personas dispuestas de verdad a asumir riesgos —la alternativa de un puesto de trabajo fijo se encontraba por aquel entonces al alcance de la mayoría— optaron por trabajar con el Comité Organizador. De este modo, el personal preparado profesionalmente pero poco amigo de riesgos —es decir, el personal que suele integrar habitualmente la mayoría de las plantillas de las empresas y administraciones— se automarginó de la preparación y dirección de los Juegos. Y los que aceptaron el riesgo fue porque creyeron que podrían compensarlo con la ilusión por el trabajo y por el servicio a la ciudad y al país. Y, obviamente, también por la experiencia que ello significaría y por las expectativas de currículum que en aquel entonces se asociaban al hecho de haber trabajado en la preparación de los Juegos.

Se intentó igualmente garantizar un marco de relación laboral estable negociando un convenio colectivo que cubriera la duración íntegra del proyecto. A fin de estimular la vinculación con la empresa, se ofreció a los trabajadores una paga final de 45 días por año trabajado, y se intentó ser generoso en el aspecto retributivo, medida por lo demás casi obligada dado el peso mayoritario que siempre tuvieron las nuevas incorporaciones y el contexto de escasez de oferta y de incremento de salarios que estaba dándose en el mercado laboral y al cual ya me he referido anteriormente.

En algunos casos, contribuyó a reforzar esta tendencia la necesidad de equiparar las retribuciones de ciertas profesiones que por regla general desarrollan su trabajo en mercados segregados, pero que, en el seno del Comité Organizador, convivían y tenían idénticos grados de responsabilidad; y que en modo alguno podían recibir un trato excesivamente desigual, pues ello hubiera significado poner en cuestión la equidad en el trato que toda organización debe tratar de mantener.

En la etapa final, la de mayor turbulencia y de mayores

6. El Comité Organizador Olímpico Barcelona'92 (COOB'92) fue un consorcio integrado por entes públicas y una entidad privada sin ánimo de lucro. Las primeras eran el Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat de Catalunya y la Administración del Estado; la segunda era el Comité Olímpico Español. Se constituyó el 12 de marzo de 1987.

cambios organizativos, resultó un verdadero acierto la decisión de congelar todas las retribuciones y no aceptar ni un solo cambio salarial derivado de las variaciones en el grado de responsabilidad o de puesto de trabajo. También lo fue la tramitación de las cartas de despido antes de la celebración de los Juegos —medida que considerábamos todavía más arriesgada. Justo es decir que únicamente la ilusión por las nuevas responsabilidades asignadas a cada persona y el alto grado de compromiso con el proyecto de la mayoría de los integrantes de la plantilla explican el éxito de unas medidas de estas características, así como, por supuesto, la credibilidad de la Dirección, que aceptó el compromiso de aplicar tales normas sin hacer excepción alguna.

Resultaron igualmente positivas las decisiones adoptadas sobre qué puestos de trabajo de la fase de la operación debían ser retribuidos y qué otros debían ser en cambio ocupados por voluntarios. En este sentido, la decisión final de determinar qué tareas debían integrarse en un grupo laboral o en otro no obedeció al grado de responsabilidad o al nivel jerárquico inherentes a los distintos puestos de trabajo, sino que se basó en la duración de la dedicación al proyecto (se consideró que aquellos puestos de trabajo que requerían una dedicación ininterrumpida de más de un mes de duración debían ser retribuidos). Por ello fue posible incorporar personal voluntario a todos los niveles de responsabilidad, sin que por ello se resintieran la autoridad o la eficacia de los equipos.

Otra de las piezas de la política de personal fue el proyecto de ayuda a la recolocación laboral. Por desgracia, la campaña de difusión y promoción de los profesionales del COOB'92 realizada durante la primavera de 1992 topó con la parálisis del mercado laboral, y las empresas que colaboraron con el Comité Organizador, que se preveía podrían ser el destino natural de parte de tales profesionales, a duras penas consiguieron reabsorber en sus organizaciones los departamentos que habían creado a fin de atender sus compromisos olímpicos. El parón generalizado de nuevos proyectos que la ciudad por fuerza debía padecer acabó por reforzar estas tendencias laborales.

Por todo ello se ha dicho —y con razón— que, desde el punto de vista de la recolocación del personal, los Juegos difícilmente podían haberse celebrado en un momento más inoportuno. Y, desde esta perspectiva, para la mayoría de los

profesionales el trabajo desarrollado en los Juegos ha acabado significando más un paréntesis en su currículum que el trampolín de proyección profesional que se esperaba.

De cualquier manera, cabe recordar que, independientemente de los factores locales y coyunturales, la experiencia de Juegos anteriores demuestra que las plantillas de los comités organizadores siempre han tenido problemas de reintegración al mercado laboral. Por supuesto, problemas de orden retributivo, pero también problemas de adaptación a unos puestos de trabajo caracterizados por un ritmo, una trascendencia y una notoriedad muy distintos de los que podía ofrecer el comité organizador.

4. EL LIDERAZGO Y LA PROTECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La actividad y los resultados de cualquier comité organizador tienen una fuerte dependencia del entorno, mucho más elevada que la que tienen las empresas y la mayoría de las administraciones. En primer lugar, porque muchos de los recursos básicos que utiliza no los puede obtener en mercados competitivos organizados regularmente, así como tampoco de la fiscalidad. Los trabajadores voluntarios, las instalaciones deportivas o residenciales, y las aportaciones de las distintas clases de patrocinadores son buenos ejemplos de la extraordinaria dependencia de agentes externos y de su predisposición a colaborar en el proyecto.

Al abordar esta cuestión, resulta obligado igualmente referirse a las tensiones y a los cambios más o menos continuos derivados de la relación con los protagonistas de los Juegos y con sus representantes, relación ésta que no debería ser, en principio, fuente de conflictos, puesto que sus requerimientos quedan especificados en la Carta Olímpica, en los reglamentos de las federaciones, en los distintos contratos y en el propio dossier de oferta de la ciudad. En la práctica, sin embargo, los principales comités olímpicos nacionales, las federaciones y el propio Comité Olímpico Internacional, los representantes de los deportistas, de los periodistas y de los medios de radiodifusión actúan a menudo alterando o intentando alterar estos requerimientos, lo cual puede acabar distorsionando los contenidos y los costes de los proyectos y el trabajo mismo del Comité.

Las tensiones que inevitablemente aparecen entre las entidades consorciadas constituyen un elemento adicional de inestabilidad. Y cabe añadir al respecto que el efecto desestabilizador de todos estos condicionantes externos resulta amplificado —o, mejor dicho, magnificado— por la resonancia que tienen las tensiones generadas en este entorno en los medios de comunicación locales.

Estos agentes suelen mantener relaciones muy fluidas con los medios de comunicación, y a menudo utilizan a la prensa como «vehículo» de relación con el Comité Organizador. Todo ello provoca —inevitablemente, de forma recurrente, y ya sea con carácter local o bien general— situaciones de rumorología amplificada, de atmósfera de trabajo enrarecida, etc., que por fuerza acaban por afectar a la eficiencia del trabajo de la organización.

Además, la intensidad informativa llega a ser tal en algunos casos que da la sensación de que el Comité Organizador está trabajando tras un auténtico escaparate, desde el cual las normas habituales de discreción y confidencialidad propias del ejercicio de todo trabajo profesional resultan difíciles de respetar.

Por otra parte, la posibilidad de que la Dirección del Comité incida en este entorno es limitada, y la posibilidad de «frenar», «dirigir» u «orientar» las tensiones es escasa. Debido a ello, la función de relación con el entorno, inherente a la dirección de toda organización, resulta en este caso más difícil y de resultados más aleatorios, y, por este motivo, impone un auténtico sobreesfuerzo en la tarea cotidiana de convencimiento de unos profesionales que a menudo reciben información que les afecta de forma directa o indirecta a través de la prensa y antes de haber recibido la información por la vía interna, con todos los efectos negativos —especialmente de desmotivación— que ello comporta.

De ahí que tan a menudo se insistiera en la criticidad de que la Dirección actuara a modo de «paraguas» que permitiera aislar el trabajo interno de la ajetreada vida exterior, condicionada esencialmente por las acciones y las omisiones de los distintos agentes. Dicho objetivo era difícil de conseguir, pero se logró una razonable impermeabilidad, en buena parte gracias al hecho de que las relaciones con los medios de comunicación se mantuvieron casi siempre a través del portavoz, así como también gracias al trabajo durísimo desarrolla-

do por la oficina de prensa como interlocutora bidireccional en todas las relaciones con los medios informativos.

Además de actuar en calidad de «paraguas protector», la Dirección debió asumir igualmente el papel característico de orientador estratégico y de impulsor cotidiano de la organización. La proliferación informativa y el tono a menudo esceptico o crítico de los contenidos —especialmente, durante la larga etapa de preparación de los Juegos— no favorecían precisamente, como se ha dicho, la consolidación del liderazgo interno, indispensable en una organización que se veía forzada a crecer y a afrontar nuevos retos a diario.

En este sentido, debe señalarse que las personas que ostentaron el liderazgo político y ejecutivo del proyecto olímpico demostraron en todo momento una gran capacidad de superación de tales inconvenientes, y que, ni en los momentos más críticos —recordemos, por ejemplo, los días posteriores a la inauguración del Estadio Olímpico—, desde el seno de la organización se puso en duda su capacidad ni su empuje para sacar adelante el proyecto. La continuidad de la que gozaron en el desarrollo de sus funciones, iniciada ya en la etapa de la candidatura, fue igualmente un elemento que contribuyó de forma decisiva a la consolidación del equipo profesional del COOB'92.

Además, y como siempre suele suceder, la Dirección debió implicarse muy directamente en tareas de gestión. A modo de ejemplos, las más significativas fueron:

- negociación de los derechos de televisión y de los contratos de patrocinio más importantes;
- preparación de las ceremonias;
- control de la gestión, sobre todo durante la fase final del proyecto.

5. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL TRABAJO Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El personal de los diversos niveles que se integra en los comités organizadores no dispone por regla general de experiencia olímpica previa. Fue también el caso de Barcelona. Además, todo cuanto puede aprenderse de experiencias olímpicas anteriores es limitado, debido a la gran importan-

cia que los condicionantes locales tienen en cada caso, a que cuatro años es un período suficientemente largo como para que cambien muchas cosas, y, en el caso de Seúl, debido también a que, a pesar de la buena predisposición de los interlocutores, las diferencias organizativas, de financiación, de contexto político y de sensibilidad ciudadana eran tan grandes que hacían imposible cualquier clase de transposición. Además, la sola diferencia cultural suponía de por sí un gran impedimento para cualquier forma de comunicación interpersonal rápida y eficiente.

Por esta razón, la planificación y la organización del trabajo resultan difíciles de abordar. Sobre todo, seis años antes de la celebración de los Juegos, comienza la vida del Comité. Es relativamente sencillo hacerse una idea aproximada del producto final —es decir, de los Juegos—, pero es mucho más difícil responder al interrogante de qué hacer al día siguiente, y al mes siguiente, y al otro. La incertidumbre en los procesos es, sin duda, un rasgo característico de toda organización olímpica y una fuente extraordinaria de presión para sus directivos.

Para planificar con un mínimo de corrección cualquier actividad debe tenerse un buen conocimiento de los procesos, así como haber tenido la oportunidad de probar y de ajustarlos mediante sucesivas pruebas. En el caso de los Juegos Olímpicos no se da tal conocimiento inicial, y la posibilidad de poner a prueba a la organización es siempre muy limitada y parcial. De ahí que se encuentren tantas dificultades en la tarea de planificación de las actividades de los comités organizadores.

A fin de hacer frente a estos problemas, en el caso de Barcelona se partió de la idea de que el Comité Organizador seguiría un proceso de aprendizaje progresivo y que, por ello, los procesos internos de adaptación mutua debían cobrar tanta importancia como las acciones planificadas. El balance final de lo que acabó sucediendo confirma sobradamente el acierto de esta aproximación al tema. No obstante, el problema residía en cómo asignar un papel tan determinante a los procesos de adaptación mutua sin provocar un caos organizativo; en otras palabras, cómo minimizar el desorden.

Se optó por un modelo de planificación flexible —el Plan Director—, que era revisado semestralmente, y que presentaba en cada una de sus ediciones la mejor previsión disponi-

ble del conjunto de las tareas a las que debía hacer frente el Comité Organizador hasta el momento de la liquidación final y de la publicación de la memoria.

El Plan Director estaba estructurado en proyectos (más de trescientos) y en hitos que correspondían a las fechas en las que debían tener lugar determinados acontecimientos (por ejemplo, la aprobación de requerimientos, la elección de sistemas, las firmas de acuerdos y convenios, la realización de pruebas, el inicio y finalización de las obras, etc.). Aquellos hitos considerados como seguros e inamovibles tenían un carácter ejecutivo; el resto eran de orden preliminar. Los del semestre en curso eran prácticamente todos de carácter ejecutivo y, a medida que nos alejábamos en el tiempo, abundaban más los de carácter preliminar.

La forma de elaboración de los planes fue tan importante como la concepción del modelo. En ningún momento hubo un grupo de expertos que se dedicara exclusivamente a las tareas de planificación, sino que la preparación de los planes corrió a cargo de una comisión *ad hoc* —la Comisión de Planificación—, integrada por los responsables de planificación de cada una de las divisiones. Este modelo de funcionamiento hizo posible y otorgó credibilidad al conjunto del procedimiento, porque las interdependencias entre los distintos proyectos eran numerosas y a menudo difíciles de determinar *a priori*.

Esta forma de trabajo conjunto ayudó también a establecer la cultura y los criterios de toma de decisión que un proyecto tan peculiar como los Juegos requería (por ejemplo, las amortizaciones tienen un valor muy distinto en una empresa que tiene una vida operativa de quince días; debe tenerse siempre presente que la mayor parte de la plantilla no recibe retribución alguna; etc.). Buena parte de los criterios acerca de los niveles de toma de decisiones y circuitos administrativos fueron fruto igualmente de este mismo esfuerzo de elaboración. Cabe señalar también que, al igual que los estados de ejecución correspondientes, el Plan Director era presentado y aprobado formalmente por los órganos de Gobierno.

Del esfuerzo que —sobre todo en la fase inicial— supuso la elaboración del Plan Director conviene destacar los resultados siguientes:

a) Se crearon unos círculos de discusión (Comité de Dirección y Comisión de Planificación) que posibilitaron un

grado elevado de interacción y acentuaron el papel que el consenso generalizado debía tener durante los primeros años de trabajo del Comité Organizador. Durante esta etapa se creó y entró en rodaje el equipo directivo.

b) Se centró el esfuerzo en la definición de las estrategias generales y la periodificación básica de las actividades. En este sentido, puede decirse que tanto los hitos como las estrategias fundamentales de la organización, establecidos en las dos primeras ediciones del Plan Director, fueron respetados hasta el final. Se estableció que la operación de los Juegos se dirigiría de forma descentralizada desde cada Unidad; que el verano anterior a los Juegos se realizarían unas pruebas tan generales como fuera posible; que unos meses antes de estas pruebas todas las instalaciones debían estar finalizadas, los proyectos tecnológicos y de servicios, listos, y los recursos humanos, formados; que la obra de nueva realización, que corría a cargo del Comité Organizador, debía iniciarse a finales de 1989 y se establecieron las fechas en las que debían estar acabados los proyectos y las licitaciones. Se enumeraron igualmente los hitos propios de la etapa constituyente: los del plan comercial, los referentes a emplazamientos, los acuerdos con las federaciones, la elección de los símbolos corporativos, etc.

c) Se sabía que durante el proceso de aprendizaje, que por aquel entonces acababa de iniciarse, deberían producirse necesariamente cambios de organización, reasignaciones de recursos de personal y presupuestarios, y variaciones en la atribución de responsabilidades y en el calendario de las actividades. Por dicho motivo, era de vital importancia fomentar una cultura del cambio, una actitud que supiera valorar los aspectos positivos de las transformaciones que inevitablemente deberían llevarse a cabo.

d) Era igualmente necesario dar con un elemento de referencia que permitiera formalizar tales cambios y, por tanto, definir éstos y comunicarlos de la manera más precisa posible. Se escogió como referente el proyecto, pues se consideró que el trabajo que debía llevarse a cabo era el elemento más inalterable de la vida del Comité Organizador. Y así todas las acciones necesarias para la preparación y la ejecución de los Juegos se integraron en algún proyecto (por ejemplo, Construcción del Pabellón de la España Industrial, Acreditaciones, Ceremonias, Logística de Materiales, etc.). Y,

desde un principio, se asignaron los recursos presupuestarios a proyectos, se definió el contenido de las diversas unidades orgánicas por los proyectos de los que era responsable en cada momento, y se estableció el control de la gestión —tanto de los recursos como de las actividades— tomando como referencia el proyecto. En este sentido, el hecho de apartarse de lo que es norma en la mayoría de las organizaciones —asignación de los recursos a las unidades orgánicas— evitó numerosos conflictos e indeterminaciones, lo cual se hizo evidente al comparar el modelo escogido con el de otros comités organizadores.

Una consideración última acerca de la planificación. El hecho de que, a grandes rasgos, se diera un grado de coherencia elevado entre la planificación y la realidad no implica que la gestión del Comité Organizador fuera inmejorable. Sencillamente, lo que ocurrió se aproximó notablemente a lo que se tenía previsto que ocurriera. Sin embargo, tal y como he señalado en un principio, la planificación de los Juegos no presenta garantía alguna respecto a la consecución de lo «óptimo» en el sentido que normalmente se da a dicho término.

Por eso, considerándolo retrospectivamente, no resulta difícil identificar algunas acciones cuyos resultados podían haberse mejorado, o bien haber sido realizadas con menos esfuerzo o medios. A modo de ejemplo, enumeraré las siguientes:

- el esfuerzo y las actividades realizadas a fin de mantener vivo el espíritu del voluntariado durante un período de cinco años podrían haberse simplificado considerablemente;
- con otra estrategia negociadora, probablemente habría sido posible acordar con los hoteleros unos precios inferiores;
- exigir el depósito del 100% del valor de las entradas un año antes de la celebración de los Juegos, cuando se efectuaron las reservas, fue probablemente excesivo;
- en algunos servicios (el transporte, por ejemplo), se trabajó demasiado cerca del coste mínimo, por lo cual no hubo apenas margen para cambios e imprevistos; en otros casos (alimentación), se sobredimensionaron los recursos;

- la ceremonia de clausura de los Juegos Paralímpicos no estuvo a la altura del resto de las ceremonias, y la película oficial de los Juegos Olímpicos tampoco alcanzó los resultados esperados;
- resultó imposible mantener el mismo grado de rigor organizativo una vez finalizada la euforia de los Juegos, y no se pudo llevar a cabo la operación de desmantelamiento con el orden necesario.

Desgraciadamente —o afortunadamente, quién sabe—, en este negocio no hay segundas oportunidades.

6. LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA FASE OPERATIVA

Entre el escaso equipaje de información útil que el Comité Olímpico Internacional traspasó al Comité Organizador al inicio de la preparación de los Juegos figuraba la conveniencia de gestionar la fase de operaciones de forma descentralizada, dotando a las Unidades Operativas (las instalaciones de competición, las villas y algunas más) que debían crearse de un grado suficiente de autonomía, recursos y autoridad como para que la mayoría de los problemas que se presentasen pudieran ser resueltos *in situ* en cada una de las instalaciones.

Anteriores experiencias olímpicas habían ido mostrando las virtudes y la funcionalidad de este modelo, basado en la necesidad de descentralizar los procesos de toma de decisiones cuando se trabaja simultáneamente en muchas unidades con problemas relativamente específicos.

Esta organización del Comité durante la celebración de los Juegos fue radicalmente distinta de la que prevaleció durante la larga etapa —cinco años— de planificación. Durante todos estos años, la estructura fue de tipo funcional (construcción, tecnología, prensa, comercial, deporte, etc.), y cada una de estas divisiones se ocupó, desde una perspectiva que aseguraba la coherencia funcional, de la preparación de las actividades inherentes a sus correspondientes campos de actuación.

El paso de un modelo de organización al otro tuvo lugar durante la primavera de 1992. Los Directores de las Unidades, muchos de ellos voluntarios, recibieron «llaves en mano»

el personal ya formado y uniformado, la instalación acondicionada, y todo el equipamiento tecnológico instalado, disponiendo incluso de un pequeño presupuesto para imprevistos. Todo ello se complementaba con los servicios centralizados de transporte, seguridad, informática, etc., y con el Centro Principal de Operaciones, que actuaba como centro de información y de emergencia. El modelo aplicado a las unidades de competición y de alojamiento se basaba en los mismos criterios.

Las unidades de competición fueron puestas a prueba en el verano de 1991, y los resultados fueron positivos. Sin embargo, se comprobó que, entre otros aspectos, era necesario disponer de las instalaciones con una mayor antelación a fin de poder reajustar los sistemas tecnológicos y familiarizar al personal con las condiciones reales de trabajo. Sobre este punto, vale la pena insistir en que tales pruebas resultaron enormemente útiles para la preparación de los Juegos, pues permitieron concretar la planificación de las unidades de competición desde una perspectiva mucho más real, pusieron a prueba al equipo humano —muy especialmente a los voluntarios—, y contribuyeron a atenuar el «miedo escénico» de la organización.

La experiencia de aplicación durante la celebración de los Juegos demostró la extraordinaria capacidad de adaptación —e, incluso, de creación— del modelo descentralizado. La capacidad de iniciativa de la dirección de las diferentes unidades de competición —y en mayor grado la de las villas— les permitió readaptar sus espacios, captar voluntarios de última hora, ajustar los controles internos, dar con las formas específicas de motivación del personal y de relación con las autoridades locales de las subsedes, etc. En definitiva, fue posible ver en acción la capacidad de improvisación que tradicionalmente se nos atribuye, sin que por ello quedaran comprometidos los comportamientos homogéneos que unos Juegos Olímpicos requieren ni tampoco las uniformidades que exige la tecnología. Y, quizá incluso más difícil, sin que se agotaran los presupuestos reservados para imprevistos.

Desde el Centro Principal de Operaciones pudo apreciarse el negativo de la situación anterior, la gran dificultad para aplicar criterios unitarios a situaciones considerablemente distintas. Ello se hizo evidente, por ejemplo, en el sistema de las entradas. En algunos casos aparecieron desajustes en de-

terminadas unidades —por cambios en el aforo o debido a otras circunstancias—, y las soluciones diseñadas desde el Centro Principal de Operaciones demostraron ser poco viables. El conocimiento directo que se tenía del problema en cada unidad hizo posible dar con soluciones *ad hoc*, y evitó que una cuestión como ésta que, aunque menor, podía haber resultado problemática —ya que afectaba directamente a los derechos individuales— fuera resuelta de forma amistosa y sin más complicaciones.

Del mismo modo, y en la línea del punto anterior, podemos afirmar que las acciones más eficaces impulsadas desde el Centro Principal de Operaciones incidieron sobre servicios o sistemas centrales; por ejemplo, los que afectaron al sistema de transporte colectivo de la Familia Olímpica, servicio que, durante los primeros días, tuvo serios problemas de orientación en el renovado entramado urbano de Barcelona, así como también una serie de reclamaciones relacionadas con el transporte personalizado. En ambos casos, en colaboración con el Centro de Transportes, fue posible prestar desde el Centro Principal de Operaciones un apoyo real a fin de mejorar el servicio. En este mismo apartado deberíamos citar la actuación llevada a cabo a fin de ordenar la circulación en el área de Montjuïc, si bien en este caso los resultados no fueron tan satisfactorios.

7. LAS OPCIONES TECNOLÓGICAS

Desde el principio, se concedió una gran importancia a los contenidos tecnológicos de los Juegos, y, ya en la fase de la candidatura, se elaboró el BIT'92,⁷ informe que evaluaba las necesidades tecnológicas relacionadas con la celebración de los mismos.

La tecnología era *a priori* un campo abonado para la inventiva. Se especuló acerca del impacto que los Juegos tendrían en el tejido industrial y sobre el impulso que podían representar para la investigación. Se propusieron igualmente numerosas soluciones basadas en la tecnología más avanza-

7. El estudio «Barcelona Informàtica i Telecomunicacions» (BIT'92) fue promovido por la Oficina Olímpica. Este estudio identificaba todos los proyectos tecnológicos y analizaba las cuestiones en relación a sistemas, televisión y electrónica vinculadas a la organización de los Juegos.

da a fin de resolver los variadísimos problemas que implicaba la organización de los Juegos Olímpicos.

Y, a la hora de la verdad, se llevaron a cabo aplicaciones innovadoras —tales como, por ejemplo, el *video finish* o la terminal de comentarista—, pero siempre basándose en tecnologías suficientemente experimentadas. Ésta no fue una opción exclusiva del Comité Organizador, sino también de las empresas implicadas, conscientes de lo que se jugaban en el envite. Sin embargo, el mérito de la Dirección de Tecnología residió en el hecho de no haberse dejado deslumbrar y haber conseguido que tales opciones acabasen imponiéndose por su propio peso.

Por otra parte, y a pesar de las dificultades que suponía la creación de situaciones similares a las de la operación durante los Juegos, se llevó a cabo un esfuerzo extraordinario a fin de probar una y otra vez todas las aplicaciones diseñadas. Algunas de ellas, como la gestión de resultados, debieron pasar decenas de pruebas de laboratorio y de campo con atletas infantiles y aficionados. Se intentó igualmente ser muy estricto y no aceptar cambio alguno una vez probado cada producto. El esfuerzo realizado a fin de explicar el funcionamiento de las distintas tecnologías a los futuros usuarios fue también una de las claves del buen resultado final. El sistema que se organizó para suministrar información sobre el uso de los diferentes terminales en el Centro Principal de Prensa fue probablemente el mejor exponente de este esfuerzo de divulgación.

En lo concerniente al tema de la innovación, el caso de la tarjeta inteligente puede sernos útil para ilustrar la dificultad que entrañaba la selección de una buena opción tecnológica. En mi opinión, sería difícil dar con más de media docena de proyectos de servicios donde, en uno u otro momento, no se hubiera propuesto su uso, desde la apertura de las puertas de las villas hasta el almacenamiento de la información sanitaria y la oferta de servicios financieros.

Estas proposiciones no eran en absoluto excentricidades, ya que, una por una y en unas condiciones de aplicación más estables, eran propuestas todas ellas perfectamente viables. Además, debemos recordar que el grado de ilusión y el compromiso de «quedar bien», al cual ya me he referido anteriormente, hacía que muchos responsables intentaran diseñar lo que, con un deje de ironía, denominamos «el proyecto

de su vida». Por esta razón, era necesario incidir en el tema con mucho tacto.

La solución adoptada en este caso fue la de mantener estas aplicaciones en el Plan Director bajo la rúbrica de Proyectos Especiales. Ello implicaba de hecho que su desarrollo final dependería de la existencia de recursos suficientes y tiempo, factor este último que en definitiva resultó determinante. Hacia finales de 1990 dejó de hablarse de la tarjeta inteligente.

Comentarios parecidos podrían aplicarse a un proyecto como el de la televisión de alta definición. En este caso, el proyecto acabó por llevarse a cabo, si bien de una manera experimental y limitada, y sin que ello supusiera riesgos o coste adicional alguno para el Comité Organizador.

Vistas retrospectivamente, las razones que aconsejaron utilizar tecnologías suficientemente experimentadas nos parecen ahora incluso más contundentes. Entre tales razones destacaron la imposibilidad de probar en condiciones reales, la imposibilidad de llevar a cabo adaptaciones y puestas a punto excesivamente largas, la imposibilidad de repetir o retrasar el acontecimiento, el largo proceso de maduración de los proyectos tecnológicos y la interdependencia existente entre ellos, y la inviabilidad de cualquier proceso de formación de los operadores que resultara demasiado complejo.

Estas consideraciones se refieren a la tecnología utilizada por el Comité Organizador, y en modo alguno se contradicen con el gran impacto innovador que los Juegos originaron en la ciudad, sobre todo en el campo de las telecomunicaciones, a lo cual ya me he referido al principio.

8. LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL

Se comentó con frecuencia el hecho de que tan sólo en una ocasión durante los siete años de existencia del Comité Organizador se tomó una decisión por mayoría. El resto de decisiones —y los Órganos de Gobierno las adoptaron a decenas— se tomaron por unanimidad.

El mérito de tan alto grado de armonía institucional debe situarse en el activo de los representantes de las diferentes instituciones y de los miembros de la Dirección del COOB'92 que formaban parte de los Órganos de Gobierno. Y ello tiene

un valor todavía mayor debido a que, como es sabido, las mayorías de las instituciones consorciadas correspondían a formaciones políticas diferentes y, como es lógico en un período tan largo, se vivieron avatares de todo tipo.

Los momentos iniciales fueron especialmente duros. Por una parte, porque fue entonces cuando se planteó el reparto de las responsabilidades y de la visibilidad de toda la operación, así como también porque en aquellos momentos el número de variables sobre las que se podía incidir era mucho mayor, empezando, por ejemplo, por la identidad de aquellos que deberían asumir la responsabilidad ejecutiva de los Juegos. Como ilustración basta con echar una ojeada a la prensa barcelonesa de las semanas posteriores a los Juegos de Seúl. Más adelante, a medida que la estructura ejecutiva fue consolidándose y, sobre todo, una vez el transcurso del tiempo hizo que muchas situaciones se convirtieran en irreversibles, la tensión fue cediendo. Fue al final, con los Juegos ya a la vuelta de la esquina, cuando la colaboración institucional pasó por sus mejores momentos.

Con todo, vale la pena señalar que, a diferencia de lo que piensa la mayoría, el número de decisiones estrictamente políticas que debe adoptar un Comité Organizador no es muy elevado. Los Juegos Olímpicos constituyen un acontecimiento sujeto a unos rituales rígidamente establecidos que deben ser respetados escrupulosamente y que, incluso en los casos de variaciones menores, deben seguir unos protocolos complejos.

Aquellas decisiones en las que la discrecionalidad política del Comité Organizador tiene un papel de mayor peso se refieren a la ubicación de las competiciones —si bien la mayoría de las subsedes ya habían sido elegidas en la fase de la candidatura—, la elección de la imagen y los símbolos corporativos —que fue cuando tuvo lugar la votación referida anteriormente—, el contenido de las ceremonias de inauguración y de clausura, el uso de las lenguas oficiales (en nuestro caso), y unas pocas —no demasiadas— decisiones más.

El resto de decisiones que los Órganos de Gobierno deben adoptar no son en realidad más que la ratificación de propuestas técnicas relacionadas con —entre otras cuestiones— el modo de transporte de los deportistas, la atención a los periodistas, la prestación de asistencia sanitaria a los espectadores, la alimentación de los voluntarios, el oficio de litur-

gias de religiones diferentes en un mismo espacio, cómo asegurar el tipo de cambio del dólar, y algunas decenas más de carácter similar. Éste fue uno de los motivos —que no el único— de las quejas formuladas en privado por algunos miembros de los Órganos de Gobierno, de que no se sentían suficientemente integrados en el proceso de toma de decisiones del Comité Organizador.

En este sentido, resultó igualmente un acierto que, dentro del entramado institucional creado a raíz de la celebración de los Juegos, al Comité Organizador se le otorgara en exclusividad esta importantísima pero estricta parcela.⁸ De no haberse hecho así, ello hubiera representado un motivo más de tensión para la existencia del Comité Organizador, ya suficientemente agitada de por sí, cuyas consecuencias son difíciles de evaluar. En este sentido basta recordar, por ejemplo, la polémica desatada acerca de la llegada del metro a Montjuïc, o las discusiones sobre la asignación institucional de los diferentes tramos del cinturón de ronda.

Sobre estas cuestiones conviene señalar que el carácter de acontecimiento inaplazable propio de los Juegos contribuye, por una parte, a acelerar los procesos y a legitimar actuaciones de urgencia, y, por otra, ayuda a la superación de las tensiones cuando el mero transcurrir del tiempo acaba evidenciando que la acción sobre la que se está discutiendo se encuentra fuera de las posibilidades del calendario. Obviamente, la ilusión ciudadana que el proyecto es capaz de generar constituye igualmente un incentivo determinante para la colaboración institucional.

Dos comentarios más en materia de colaboración institucional. En primer lugar, destacar el papel decisivo que tuvieron los servicios municipales de mantenimiento y de limpieza, la Guardia Urbana, los Bomberos y el Centro Municipal de Operaciones, responsable de la coordinación de todos es-

8. La responsabilidad de las dos tareas fundamentales —transformar la ciudad y organizar los Juegos— quedaron desde un principio claramente separadas. De la primera se hicieron responsables un conjunto de instituciones públicas y de agentes privados, de las cuales la más importante fue el Holding Olímpico (HOLSA). El COOB'92 se encargó de la organización de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos. El hecho de que un mismo Comité asumiera la responsabilidad de organizar ambos Juegos constituyó una novedad que, además de tener un alto valor simbólico (utilización de las mismas instalaciones, de la villa, integración de la imagen, etc.), permitió una gran racionalización de las actividades y un ahorro de recursos.

tos servicios, en la buena nota que la ciudad obtuvo en todas las apreciaciones.

La segunda cuestión se refiere a la colaboración en materia de seguridad llevada a cabo por las diversas administraciones con responsabilidad en el tema (Estado, Generalitat y ayuntamientos). Sin disponer de un estudio en profundidad, bien puede afirmarse, sin embargo, que la calidad de los planes elaborados y, sobre todo, el modelo de cooperación entre los diferentes cuerpos policiales diseñado y aplicado con ocasión de los Juegos respondieron a concepciones estratégicas y operativas perfectamente homologables a las aplicadas en la prestación de aquellos servicios que eran responsabilidad directa del Comité Organizador.

El equipamiento y, sobre todo, el ambiente que se respiraba en los locales del Centro de Seguridad Olímpica, donde convivían todos los cuerpos involucrados en la operación, daban fe del carácter pionero y la ilusión que rodeaba este experimento. Se obtuvieron igualmente resultados más que satisfactorios con la incorporación de más de ocho mil voluntarios a las funciones de control de acceso, operación sobre cuya viabilidad habían existido *a priori* ciertas dudas razonables.

9. LA COMPLICIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LOS MOMENTOS DECISIVOS

Desde el punto de vista del Comité Organizador, durante los años de preparación de los Juegos ciertos medios de comunicación local adoptaron una actitud marcada por el escepticismo y la duda injustificada, mientras que otros mantuvieron actitudes más próximas a lo que podríamos definir como «apoyo crítico». Y, todo ello, a pesar de los serios esfuerzos y del alto nivel de los recursos que el Comité Organizador dedicó a las cuestiones de orden informativo.

Durante los Juegos, sin embargo, y siempre desde la misma perspectiva, se tuvo la sensación de que la hora de «airear los trapos sucios» había finalizado. En efecto, una vez se extendió la sensación de que ya estábamos siendo observados de cerca desde el exterior, los medios de comunicación decidieron que «la ropa sucia debe lavarse en privado», y pasaron a adoptar actitudes de apoyo incondicional a la organiza-

ción, lo cual, si bien deseado y secretamente esperado, contribuyó igualmente a levantar la moral de todos los implicados en la operación. Ya se había podido percibir una primera muestra de ello durante los momentos finales de la candidatura, cuando se comprendió que la imagen de una Barcelona ilusionada podía resultar determinante para el desenlace de la contienda.

Por la experiencia de Juegos Olímpicos anteriores se sabía que la prensa internacional especializada en estos temas contemplaría los Juegos desde una perspectiva positiva, ya que por una serie de razones que no viene al caso analizar aquí, existe un interés real por lo que nosotros denominábamos «inflar el globo olímpico». Esta impresión se vio confirmada por las visitas que periódicamente hacían a Barcelona los corresponsales de la prensa internacional más influyente.

Así pues, parecía que, excepto en el caso de que se produjeran problemas realmente graves, se podía contar con una valoración benévola por parte de los medios de comunicación internacionales. Lo que realmente nadie esperaba era la avalancha de superlativos que se recibieron... Ni que se llegara a solicitar que los Juegos se instalaran de forma definitiva en Barcelona.

El punto de inflexión realizado por la prensa local se pudo percibir nítidamente unas semanas antes de los Juegos, y corrió paralelo al incremento de la ilusión olímpica que se comenzó a vivir en las calles. Así pues, los obstáculos y los incidentes que lógicamente se produjeron durante los Juegos, no tan sólo no se vieron magnificados, sino que fueron considerados de carácter anecdótico. De este modo, los medios de comunicación contribuyeron a reforzar y a hacer más real y creíble la peculiar atmósfera de euforia por el éxito que la ciudad vivía y que se hacía evidente tanto en la urbanidad de los comportamientos como en la decoración de los balcones.

10. LA CALIDAD DE LA CEREMONIA DE INAUGURACIÓN

Es posible que no resulte fácil de entender, pero, una vez acabada la ceremonia de inauguración, una parte importante de la organización consideró que la mitad del trabajo ya estaba hecho. Y ello, de forma paralela a lo apuntado en el

apartado anterior sobre la actitud de los medios de comunicación, contribuyó igualmente a crear esa «moral de victoria» que todo colectivo necesita en los momentos decisivos. En nuestro caso, además, el recorrido de la antorcha olímpica había seguido un crescendo, y culminó de forma apoteósica con la llegada a Barcelona, dejando en todas partes un sello indudable de buena organización.

Ni es éste el momento ni me considero capacitado para llevar a cabo una valoración técnica de las ceremonias. Se dijo que la realización televisiva no estuvo a la altura que la asistencia en directo permitió intuir, pero todas las calificaciones recibidas fueron más que positivas, y con toda seguridad el balance final de los Juegos no habría sido ni mucho menos el mismo de no haberse iniciado y finalizado de forma tan brillante, y si no hubiéramos podido demostrar la capacidad creativa que tradicionalmente se nos atribuye.

11. LOS EXCELENTES RESULTADOS DE LOS ATLETAS ESPAÑOLES

No pretendo extenderme tampoco en este punto, que constituyó un verdadero lugar común de todas las crónicas olímpicas. Desearía tan sólo señalar que, también en este caso, las previsiones de los más optimistas —que pronosticaban catorce medallas— se vieron totalmente desbordadas por los resultados conseguidos. Se obtuvieron veintidós medallas, de las cuales trece fueron de oro. A modo de referencia, cabe recordar que en el conjunto de todas las citas olímpicas anteriores —y los Juegos Olímpicos se reinstauraron hace ya prácticamente un siglo— los deportistas españoles habían conseguido un total de veintiséis medallas, de las cuales únicamente cuatro habían sido de oro.

Y quizá tan importante como el número de medallas fue el hecho de que algunas de ellas se consiguieran en los deportes considerados básicos en el programa olímpico: el atletismo y la natación. Y que, por vez primera, se obtuviera también medalla de oro en deportes de equipo: fútbol y hockey femenino.

El triunfo fue todavía mayor en los Juegos Paralímpicos, donde los atletas españoles obtuvieron 107 medallas. Nadie pone en duda que tales resultados tienen mucho que ver con la euforia que se desató durante el verano de 1992.

12. LA COLABORACIÓN DE TODOS

La discusión sobre la estrategia que debía adoptarse a fin de llevar a cabo el acondicionamiento de las instalaciones olímpicas fue especialmente compleja. Ésta es siempre una operación delicada de la que no se podían librar ni las instalaciones mejor equipadas de las que se disponía, puesto que los Juegos Olímpicos tienen un nivel de exigencia muy superior al de cualquier otro acontecimiento deportivo. Debían instalarse arcos detectores de metales en todas las puertas de acceso; buena parte de las tribunas debían ser transformadas en pupitres de trabajo para los periodistas; debían instalarse salas de prensa enormes, centros de gestión de resultados, de control de dopaje, palcos y salas de descanso para los Vips, muchas superficies de oficina, etc.

En resumen, debía actuarse en zonas muy extensas de las instalaciones y, por lo general, la tarea tenía que llevarse a cabo en dos o tres meses, es decir, el margen de tiempo existente entre el final de las competiciones regulares de los equipos que habitualmente las utilizaban y el inicio de los Juegos. Y ello debía hacerse simultáneamente en la cincuenta de unidades en que operábamos.

Los proyectos de acondicionamiento se encontraban ya en una fase avanzada de redacción y parecía claro que iba a resultar más seguro y más económico tratar directamente con los instaladores potenciales —más de cuatrocientos— que dejar esta tarea en manos de una o varias empresas que actuaran en calidad de contratistas principales.

Con todo, se tenía conciencia de la gran dificultad que entrañaba tenerlo todo listo en los plazos previstos y con los presupuestos de que se disponía. Se sabía que sobre el terreno se producirían cambios en los proyectos, que no siempre se dispondría de las instalaciones en el momento deseado, y que la integración de los diferentes industriales sería mucho más compleja en la práctica que sobre el papel.

Sobre el COOB'92 pendía la espada de Damocles del día del inicio de las competiciones y, además, siendo como era una empresa destinada a la desaparición inmediata, no iba a realizar encargos una vez finalizados los Juegos. La necesidad de ajustar muchos proyectos y plazos distintos sobre la marcha implicaba un grado de dificultad añadido. Se sabía

igualmente que los industriales tendrían mucho trabajo, y, por esta serie de razones, los márgenes de negociación eran muy limitados. Las posibles causas —muchas de ellas justificadas— de incumplimiento y de sobrecostes conformaban una lista verdaderamente larga.

Pues bien, a la hora de la verdad el trabajo se finalizó en los plazos previstos y según el coste preestablecido. Y, si bien es cierto que el Comité Organizador disponía de un equipo de gran valía y con un alto grado de compromiso con las tareas de cada una de las instalaciones, no sería justo considerar que los resultados obtenidos se debieron únicamente a su alto grado de profesionalidad y entusiasmo.

Todos los problemas previstos y reseñados anteriormente se presentaron efectivamente, pero la reacción de las empresas y de los trabajadores no fue la que cabía esperar de una mera relación mercantil. Más bien al contrario, tal colectivo asumió cambios y reajustes, trabajó las horas que hicieron falta, y respetó las condiciones de precio pactadas. Tan sólo una empresa —y era extranjera— intentó aprovecharse de la situación tratando de extorsionar al Comité Organizador.

Del mismo modo, muchos de los propietarios de las instalaciones, venciendo sus reticencias iniciales, acabaron por autorizar la entrada a zonas específicas y estratégicas, tales como las Salas de Tecnología, con lo cual se facilitó considerablemente la tarea de habilitación de las instalaciones que presentaban una mayor complejidad.

Este espíritu, que no fue únicamente de colaboración sino de verdadero compromiso con el proyecto, que demostraron las empresas contratadas, las administraciones, las empresas colaboradoras, los voluntarios y sus familias, los trabajadores de las empresas y del propio Comité, fueron sin duda el elemento clave del éxito.

Siguiendo en la misma línea de reflexión, recuerdo que, durante los primeros días de trabajo en el Centro Principal de Operaciones, fue motivo de sorpresa la ausencia de verdaderos incidentes. Parecía estadísticamente imposible que no se produjera ninguno de los escenarios de emergencia previstos. Ni accidentes de autocares, ni atracos, ni carteristas, ni intoxicaciones, ni fallos en el suministro eléctrico o en las comunicaciones telefónicas, ni ningún otro de esos incidentes que forman parte de la realidad cotidiana de toda gran ciudad.

En un primer momento, la tendencia general fue pensar que la suerte nos estaba acompañando. Una vez se fue estabilizando día a día la situación, coincidimos todos en que lo que estaba ocurriendo no podía deberse únicamente a la buena preparación o a la suerte, sino también —y sobre todo— a los deseos que todo el mundo tenía de que las cosas salieran bien.

En favor del factor suerte podemos citar el buen tiempo que nos acompañó durante toda la competición, si bien cabe recordar que el calendario se confeccionó tras un análisis detenido de las series temporales meteorológicas.

Por último, me gustaría contar dos anécdotas personales que me ayudaron a comprender la importancia que la ciudadanía había tenido en el éxito del acontecimiento:

— Durante los Juegos, un alto ejecutivo de una multinacional patrocinadora entró a las ocho de la tarde en una tintorería que estaba cerrando sus puertas, con un traje manchado que necesitaba para el día siguiente a primera hora. El propietario, que no hablaba inglés, al comprender que tal persona tenía que ver con los Juegos por la acreditación que lucía, le comunicó como buenamente pudo que, si bien el personal había finalizado su jornada laboral, él personalmente se encargaría del trabajo. Al día siguiente a las ocho de la mañana le entregaron el traje limpio. Este patrocinador me explicó esta anécdota con entusiasmo y todo lujo de detalles meses después de los Juegos, cuando el recuerdo de las ceremonias, de las medallas y de las marcas se había claramente debilitado en su memoria.

— En el Centro Principal de Operaciones la jornada laboral era continua y, si uno no estaba de guardia, salía únicamente para descansar unas horas. Los Juegos estaban a punto de finalizar, y todo cuanto yo había podido ver de ellos había sido únicamente a través de la pantalla de los televisores. A falta de sólo dos o tres días del final, el director del Centro me dio una noche libre. Había oído hablar mucho y bien del extraordinario ambiente nocturno que se respiraba en la avenida de María Cristina, frente al Centro Principal de Prensa, y, en compañía de mi mujer —y del buscapersonas, por si la normalidad se truncaba— allí me dirigí. El ambiente era en efecto extraordinario, y mientras me acercaba a la Font Màgica podía oír los aplausos que acompañaban los cambios de formas y color del agua. No me resultó extraño,

porque desde pequeño sabía que la Font constituía uno de los principales puntos de atracción turística de Barcelona. Lo que de verdad me sorprendió fue comprobar, una vez llegamos a la explanada de la fuente, que todos los que allí se hallaban congregados eran catalanes, y que, entre los que aplaudían, no debía de haber más de una docena de forasteros. Aquel público había visto funcionar la fuente durante toda su vida, y en el cambio de colores había sencillamente encontrado el motivo para hacer aquello que deseaba hacer: aplaudir.

DEPORTES

BARCELONA, CIUDAD DEL DEPORTE

ENRIC TRUÑO¹

Los Juegos Olímpicos de Barcelona constituyeron un gigantesco paso adelante para la ciudad en muy diferentes aspectos, pero también, y muy singularmente, para el deporte. Las consecuencias de los Juegos son visibles en la transformación urbana de la ciudad y en las instalaciones deportivas, pero también tuvieron su impacto en aspectos no materiales, no visibles directamente, y que son tan o más importantes: el legado de conocimientos adquiridos (el *know how*) y las nuevas actitudes de la población hacia la práctica deportiva.

1. LA INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA

El primer gran impacto de los Juegos Olímpicos de Barcelona, desde el punto de vista deportivo, es el parque de instalaciones deportivas que los mismos han dejado y que ahora constituyen el gran patrimonio deportivo de la ciudad.

Cuando Barcelona se planteó la candidatura olímpica, se marcó como objetivo prioritario que los Juegos fuesen el impulso y el motor para afrontar los grandes proyectos de la transformación urbana de la ciudad, olvidados durante los años del franquismo. Era necesario un salto hacia adelante lo suficientemente fuerte como para recuperar el tiempo perdido y tomar posición ante los retos sociales, económicos, culturales, ya a las puertas del siglo xxi.

Por lo tanto, la filosofía del proyecto olímpico, en lo que atañe a las instalaciones y a las infraestructuras de soporte, tenía inseparablemente dos componentes: el urbanístico y el deportivo.

1. Miembro de la Comisión Permanente del COOB'92. Concejal de Deportes del Ajuntament de Barcelona.

Requisitos básicos

La propuesta del plan de instalaciones olímpicas se fundamentó en el diagnóstico realizado por un grupo de urbanistas² sobre la situación de los equipamientos deportivos en la ciudad de Barcelona en el año 1982. A partir de aquel informe, se determinó la valoración de déficit que sirvió de pauta y de guía para la propuesta final de instalaciones olímpicas.

Todo el programa de instalaciones venía marcado por tres requisitos básicos:

— Las inversiones en infraestructura deportiva tenían que responder a necesidades reales y concretas de equipamientos deportivos, y era necesario prever su adecuado rendimiento posterior.

— La obra nueva se realizaría en zonas con importantes carencias de equipamientos deportivos o con fuertes déficit estructurales, y a la vez, donde las actuaciones tuvieran un claro impacto de regeneración urbanística y de equilibrio territorial.

— El resto de actuaciones tenía que servir para modernizar equipamientos existentes pero obsoletos, dotándolos de la infraestructura necesaria para organizar cualquier acontecimiento internacional con las mayores exigencias del deporte de alta competición.

De los 43 equipamientos utilizados durante los Juegos, 15 fueron proyectos de obra nueva (8 en la ciudad de Barcelona y 7 en las subsedes olímpicas), 10 eran remodelaciones y los 18 restantes eran instalaciones existentes que exigían únicamente una intervención temporal para adecuarlas al uso olímpico.

Este planteamiento estaba en sintonía con los criterios del Plan de Instalaciones Deportivas de la Ciudad de Barcelona: por un lado, distribuir territorialmente el parque de instalaciones para evitar los desequilibrios entre los barrios y acercar los equipamientos a los ciudadanos, y por otro, diversificar la oferta de actividades y servicios deportivos, adquiriendo un compromiso de alta calidad en estos servicios.

Un elemento clave en todo el proceso fue el compromiso

2. Véase el artículo de Lluís Millet en este mismo libro.

al que se llegó entre el Ayuntamiento de Barcelona y el COOB'92 a fin de encontrar el equilibrio justo entre los intereses legítimos de ambas partes: de un lado situar las instalaciones en las zonas más convenientes para mejorar el sistema deportivo de la ciudad y con la capacidad adecuada para su uso posterior a los Juegos Olímpicos, y de otro, que su localización y sus dimensiones se ajustaran a los requisitos muy especiales y muy específicos de la competición olímpica.

La habilidad para unir los dos intereses de forma positiva estimuló estrategias y recursos muy imaginativos. Así, se estableció el concepto de instalación «contenedor» para acoger aquellos deportes de una cierta singularidad y que no precisaban de instalaciones específicas para su práctica. De esta manera, los recursos económicos del COOB'92 destinados a habilitar los espacios de competición de aquellos deportes, revirtieron de forma útil a la ciudad. Por ejemplo, la restauración y recuperación como espacio ciudadano de la Estación del Norte (estación ferroviaria de notable valor arquitectónico y en desuso) era un viejo sueño de la ciudad y formaba parte de los proyectos municipales desde 1983, pero no era fácil encontrar la financiación necesaria. Cuando el COOB'92 solicitó al Ayuntamiento un espacio «contenedor» donde celebrar las competiciones de tenis de mesa, se pudieron armonizar las dos necesidades. Igualmente, la construcción de un pabellón polideportivo (la España Industrial) en un barrio deficitario en equipamientos deportivos fue posible gracias a su utilización como sede de las competiciones olímpicas de halterofilia. O el Centro Municipal de Vela, construido como complemento del Puerto Olímpico y financiado por los ingresos provenientes de la venta de amarres y locales comerciales.

Otro ejemplo lo constituyen las instalaciones de entrenamiento. No se realizó ninguna nueva construcción. Se señaló como prioridad la recalificación del sistema de equipamientos deportivos existentes, supeditando las intervenciones al rendimiento social (el 80% de las instalaciones utilizadas fueron de titularidad pública). La prioridad otorgada a la recalificación se refleja en la distribución de los recursos: cinco sextas partes del presupuesto del plan de entrenamientos se destinaron a mejoras y reformas de carácter permanente, y sólo una sexta parte se consumió en alquileres y otros efectos temporales.

La filosofía del proyecto olímpico llevaba implícita la voluntad de descentralizar los Juegos. Se descartó inmediatamente, por tanto, la idea de concentrar instalaciones en un Parque Olímpico, al estilo de Seúl. Barcelona decide compartir los Juegos con el máximo de ciudades subse-des. El programa de instalaciones olímpicas estableció cuatro áreas olímpicas en la ciudad de Barcelona y 15 ciudades subse-des olímpicas.

Las instalaciones de competición ubicadas en las cuatro áreas olímpicas, las instalaciones de entrenamiento habilitadas en los diferentes distritos de la ciudad y la red viaria que las conectaba y circundaba, formaban una red que integraba a toda la ciudad en el proyecto olímpico.

Las cuatro áreas olímpicas se determinaron basándose en criterios de tradición deportiva y de estructuración del territorio, dos de las cuales casi obligadas por su gran tradición de instalaciones deportivas. En primer lugar Montjuïc, donde la ciudad había ido situando piezas emblemáticas en diferentes momentos históricos (como el Estadio Olímpico con motivo de la candidatura olímpica de 1936 o las Piscinas Picornell, con motivo de la candidatura de 1972). Era el momento de modernizar y completar los equipamientos y urbanizar definitivamente la montaña de Montjuïc. En segundo lugar, la Diagonal, la mayor concentración de instalaciones deportivas privadas de la ciudad. Se trataba de utilizar el patrimonio existente buscando la colaboración de las instituciones privadas, para adecuarlo al uso temporal de los Juegos y, a la vez, remodelando y modernizando las instalaciones para su uso normal, cotidiano.

Pero también era preciso establecer un contrapeso para redistribuir la oferta deportiva y hacer llegar instalaciones a zonas deficitarias de la ciudad. Las otras dos áreas escogidas, Parc de Mar y Vall d'Hebron, tienen un componente de renovación urbanística.

El Parc de Mar (la Villa Olímpica) era la excusa para abrir la ciudad al mar y materializar definitivamente un viejo sueño de los ciudadanos, y el Vall d'Hebron era la ocasión de organizar y urbanizar un espacio desestructurado. En estas dos nuevas áreas se ubicaron nuevos equipamientos previstos en el plan de instalaciones deportivas de la ciudad.

En relación a las subse-des, su selección se basó en la tradición histórica del deporte en Cataluña, donde una red de ciudades de tamaño medio han sido pioneras y abanderadas en diversas disciplinas deportivas. Era de justicia reconocer esa aportación del deporte de base y lo que significa el balonmano en Granollers, el baloncesto en Badalona, el hockey en Terrassa o el béisbol en Viladecans, por ejemplo.

Por otra parte, era una cuestión de racionalidad. Un pabellón de gran capacidad para celebrar la competición de balonmano, por ejemplo, era innecesario en Barcelona, pero hacía falta en Granollers, que precisaba de una instalación de alto nivel para completar su estructura de instalaciones. En Barcelona se necesitaban más «salas de barrio», pabellones cubiertos para usos intensivos, pero no eran necesarios más pabellones de cinco mil espectadores.

Colaboración interinstitucional

La organización de los Juegos Olímpicos, desde los trabajos de candidatura hasta su celebración, ha marcado un gran momento de colaboración interinstitucional en el campo del deporte. A través del COOB, y de su comisión de deportes, la cooperación interinstitucional fue muy positiva y favoreció el contacto entre las instituciones y entre los diversos componentes de la familia deportiva, especialmente con las federaciones.

Fruto de este clima de colaboración, en la preparación de los Juegos de Barcelona se estableció un pacto nunca escrito, pero que funcionó implícitamente entre las instituciones implicadas. En virtud de aquel pacto, el COOB'92 invirtió sus recursos prioritariamente en Barcelona, construyendo instalaciones deportivas, sobre terrenos cedidos por el Ayuntamiento, para ser utilizadas durante los Juegos y que posteriormente cedió a la ciudad. Mientras que el Estado, la Generalitat de Catalunya y la Diputación de Barcelona invirtieron cada una de ellas de forma preferente en una sola instalación emblemática en Barcelona (el Estadio Olímpico, el Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya y el Palau Sant Jordi, respectivamente), y dedicaron sus esfuerzos financieros a los proyectos de las ciudades subse-des.

Paralelamente, el Ayuntamiento de Barcelona hizo el esfuerzo de inversión más grande de su historia, con tal de

completar el equilibrio territorial del proyecto olímpico. En Barcelona se invirtieron, en las 15 grandes instalaciones de competición olímpica, 42.566 millones de pesetas, y entre 1982 y 1992 otros 7.000 millones más en instalaciones no olímpicas. Evidentemente un esfuerzo económico de esta consideración y en tan corto espacio de tiempo no se habría hecho si no fuera por el impulso olímpico.

Si se compara el número de instalaciones de que disponía Barcelona en 1982 con las que cuenta a partir de 1992, el esfuerzo inversor olímpico y no olímpico supone un aumento del 75,8% respecto a las instalaciones y del 126,4% respecto a los espacios deportivos. En conjunto, afecta a una superficie de casi 300.000 metros cuadrados.

La innovación en los equipamientos deportivos

Otra actuación que debe destacarse es la aportación de material deportivo específico en las instalaciones de competición y, sobre todo, en las de entrenamiento. El COOB'92 invirtió unos 3.000 millones de pesetas en la adquisición de material deportivo incorporando los últimos diseños y novedades tecnológicas.

Además, la Direcció General d'Esports del COOB'92, en colaboración con la Olimpíada Cultural, se planteó la revisión y renovación de una parte del mobiliario auxiliar de las áreas deportivas de los Juegos Olímpicos. Se seleccionó un conjunto de objetos que potencialmente podían tener una mayor presencia visual a través de las imágenes de televisión. En función de su origen, el programa de diseño se denominó «Ventana».

La novedad de diseñar mobiliario deportivo auxiliar con motivo de los Juegos Olímpicos, se amplió a la forma de realizar los encargos de trabajo. Cinco proyectos fueron encargados directamente a un reducido grupo de profesionales, diseñadores y arquitectos. Otros 14 proyectos se encargaron a las cuatro principales escuelas de diseño de Barcelona: Eina, Elisava, Llotja y Massana. Cada escuela presentó diversas propuestas de las que se seleccionaron un ganador y cinco finalistas. Se produjeron 9 de los objetos encargados. Los alumnos pudieron intervenir en la producción industrial de las piezas. Los resultados fueron espectaculares y algunos de los objetos diseñados han tenido continuidad en otras competiciones internacionales.

PROYECTO VENTANA

ENCARGOS A PROFESIONALES

- La cubeta contenedora del carbonato de magnesio para los gimnastas (Carles Martínez y Quim d'Espona)
- Los obstáculos de la prueba de saltos de hípica (Elies Torres y José A. Martínez Lapeña)
- Los obstáculos para la prueba completa de hípica (Dani Freixa)
- La caseta para los jueces de la prueba de doma (Eduard Samsó)
- Las sillas de jueces para el tenis, tenis de mesa, badminton y natación (Josep Llusçà)

ENCARGO DE ESCUELAS DE DISEÑO

- El soporte para los cinturones de judo (Escola Massana)
 - El carrito de reparaciones (Escola Massana)
 - El prisma de salida (Escola Elisava)
 - El prisma de lanzamientos (La Llotja)
 - Los indicadores de récord, olímpico y mundial, en las pruebas de atletismo (Escola Eina)
 - La silla de salida de piragüismo-aguas bravas (Escola Elisava)
 - El soporte para pelotas de balonmano (La Llotja)
 - El soporte para pelotas de voleibol (La Llotja)
 - El soporte para pelotas de waterpolo (La Llotja)
-

Todos estos objetos fueron presentados en la exposición El Disseny Olímpic, organizada por Olimpíada Cultural, en la que se mostraba la imagen generada por la candidatura de Barcelona'92, junto a las innovaciones en diseño deportivo aportadas por los Juegos de Barcelona.

La creación del CAR y la nueva sede del INEFC

Entre el conjunto de nuevas iniciativas e instalaciones deportivas hechas con motivo de los Juegos de Barcelona hay que destacar dos fundamentales por su impacto en la formación y en la mejora del nivel deportivo del país.

El Centre d'Alt Rendiment Esportiu (CAR), construido en Sant Cugat del Vallès (Barcelona) a finales de 1987 por iniciativa de la Generalitat de Catalunya, en colaboración con el Consejo Superior de Deportes, nació con el objetivo de ayudar a los técnicos y deportistas a aumentar su rendimiento en relación a la élite mundial. El CAR es el heredero de estructuras de formación deportiva ya existentes, fundamentalmente las Residencias Blume, creadas en 1960, y los Centros de Tecnificación.

Su papel en los Juegos de Barcelona fue de vital importancia. Contribuyó a la obtención de 8 medallas por el Equipo Olímpico Español, a través de los programas de control y seguimiento científico que desarrolló para los componentes de diversas especialidades deportivas (ciclismo, atletismo, boxeo, tenis, tiro al arco, hockey, hockey patines, taekwondo).

El CAR también contribuyó al éxito de los Juegos gracias al excelente trabajo desarrollado en el campo de la biomecánica, especialmente por el número de proyectos de investigación realizados durante los Juegos y por la calidad y rapidez en la presentación de la información de la biomecánica en los servicios de televisión de todo el mundo.

Con posterioridad a los Juegos, el CAR ha seguido ampliando la importante función de formación e investigación sobre el deporte, de la que no se benefician únicamente los atletas españoles, sino de todo el mundo a través de un programa de Solidaridad Olímpica para la preparación de atletas de los países menos desarrollados.

El Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC), creado en 1975, y con sede en Barcelona y Lleida, ha experimentado un fuerte impulso con motivo de la cele-

bración de los Juegos Olímpicos. La construcción del nuevo edificio en el Anillo Olímpico, obra de Ricardo Bofill y sede de las competiciones de lucha durante los Juegos, lo ha dotado de unas completas instalaciones que incorporan las tecnologías más avanzadas.

El INEFC, adscrito a la Universitat de Barcelona, es sede de la Red Europea de Institutos de Ciencias del Deporte. Su Plan de Estudios se organiza en dos ciclos: el primero de tres cursos (Diplomado en Educación Física) y el segundo de dos cursos (Licenciado en Educación Física). También ofrece cursos de Doctorado y de Posgrado. Cuenta con unas magníficas instalaciones deportivas propias, laboratorios de investigación y biblioteca-mediateca especializada en educación física, deportes y ciencias aplicadas al deporte.

2. EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LA ORGANIZACIÓN DE LOS JUEGOS

Para el sistema deportivo de Barcelona la realización de los Juegos Olímpicos ha significado la gran oportunidad de mejorar sus métodos de gestión y su capacidad organizativa, de conectarse mejor con el sistema deportivo internacional, especialmente con las federaciones y, por tanto, poder estar más preparados para servir, en la vida cotidiana, al deporte ciudadano.

Del *know how* acumulado se han beneficiado también los clubes, las federaciones de deportes y las empresas de gestión deportiva, que han enriquecido sus recursos humanos con trabajadores y colaboradores del COOB'92 o con voluntarios que participaron en la preparación y celebración de los Juegos y que ahora vierten los conocimientos adquiridos en la práctica diaria de estas entidades.

*Nuevas instalaciones deportivas:
nuevas fórmulas de gestión*

El Ayuntamiento de Barcelona, a la vista de la concentración de inversión que se preparaba en la ciudad, hizo un esfuerzo para la puesta a punto de sus sistemas de gestión. La incorporación de todas las nuevas instalaciones olímpicas a la gestión municipal hubiera implicado incrementar la plan-

tilla de funcionarios en unas 500 personas. Esto tenía una dimensión imposible de afrontar. Era necesario, pues, encontrar otras formas alternativas de gestión.

En consecuencia, en 1991 se aprobó un nuevo reglamento de uso de las instalaciones municipales deportivas. En primer lugar, este reglamento se aprobó por unanimidad de todos los grupos políticos del Ayuntamiento. Se recogía, por tanto, la visión común de lo que tenía que ser la política de gestión deportiva en la ciudad. En segundo lugar, el reglamento introdujo nuevas fórmulas de gestión, especialmente la denominada «gestión interesada», basada en las nuevas leyes de contratación del Estado y de la nueva ley de régimen local.

La «gestión interesada» permite conceder la gestión de una instalación municipal, a través de concurso público, a una entidad privada, pero manteniendo el control y el seguimiento de la gestión a través de una comisión y conservando el poder de decisión sobre temas como las tarifas de los servicios, los programas de actuación, los presupuestos o los planes de mantenimiento.

Esta fórmula de «gestión interesada», de otra parte, responde a la historia del deporte de la ciudad, donde el Ayuntamiento ha seguido la tradición de delegar o ceder las instalaciones a clubes, asociaciones o a las propias federaciones de deportes. Una de las claves del éxito del funcionamiento de los nuevos espacios deportivos de la ciudad es justamente este modelo de gestión que permite acercar su administración al ciudadano a través de entidades deportivas buenas conocedoras de la práctica deportiva y muy arraigadas en los barrios.

Otra iniciativa en el campo de la gestión del deporte municipal fue la creación de una sociedad anónima municipal, con capital ciento por ciento municipal, llamada Barcelona Promoció.

Esta sociedad tiene como finalidad gestionar cuatro instalaciones emblemáticas (el Palau Sant Jordi, el Estadio Olímpico, el Palacio Municipal de Deportes y el Velódromo), que por sus características están pensadas sobre todo para el espectáculo, en primer lugar el deportivo de alta competición, aunque también de otros tipos: musicales, recreativos, cívicos, etc.

El Palau Sant Jordi es el ejemplo más emblemático de

este tipo de instalaciones. El encargo efectuado al arquitecto japonés Arata Isozaki, ya incluía el requisito de que pudiera ser un espacio polivalente y que la disposición de las gradas y espacios anexos permitiera acoger múltiples actividades. El Palau Sant Jordi es un espacio en el que casi todo es posible. Gracias a sus ventajas técnicas la pista puede acoger un partido de baloncesto o un campeonato de atletismo *indoor*, se puede convertir en una estación de esquí alpino o en un trozo de mar en donde practicar *windsurf*, en un circuito de trial o en un circo, en un espacio escénico operístico o para concierto de rock.

En este tipo de instalaciones polifuncionales se requiere una gestión con capacidad de adaptarse al mercado y con iniciativa para la contratación y producción de competiciones y espectáculos. Barcelona Promoció está integrada en la European Arenas Association y está considerada como una entidad dinámica y creativa a la hora de plantear iniciativas de usos y producciones de espectáculos. El balance económico de Barcelona Promoció en sus 6 años de existencia ha sido siempre positivo. Es decir, se ha autofinanciado sin requerir ninguna aportación de dinero público.

	Palacio de los Deportes		Velódromo de Horta		Estadio Olímpico		Palau Sant Jordi		Total	
	Actos	Espec- tadores	Actos	Espec- tadores	Actos	Espec- tadores	Actos	Espec- tadores	Actos	Espec- tadores
Deportivos	35	51.392	3	8.095	12	213.821	38	268.984		
Musicales	24	63.355	64	39.641	2	64.500	17	151.624		
Familiares	14	28.738	0	—	0	—	10	96.120		
Diversos	9	39.173	0	—	54	46.124	64	442.781		
Total	82	182.658	67	47.736	68	324.445	129	959.509	346	1.514.348

Número de actos y de espectadores a lo largo de 1994 en las cuatro instalaciones gestionadas por Barcelona Promoció.

Una idea de la repercusión que el nuevo modelo de gestión ha tenido, a través de los concursos de adjudicación realizados desde la celebración de los Juegos, es que se han creado 420 nuevos puestos de trabajo en las nuevas instalaciones olímpicas. Y habría que añadir los 42 puestos de trabajo fijos creados por Barcelona Promoció y los puestos de trabajo indirectos que genera, a través de contratos de mantenimiento, de seguridad, de limpieza, etc.

Por tanto, se puede decir que desde el punto de vista de la gestión, se han encontrado fórmulas, tanto para los equipamientos deportivos de barrio como para los dedicados preferentemente a competiciones internacionales y espectáculos masivos, que permiten garantizar el rendimiento social, deportivo y económico de las instalaciones.

Los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos con su complejidad organizativa y las grandes obras realizadas para completar el proyecto olímpico, nos han forzado a desarrollar tecnologías, a crear empresas, a generalizar nuevos estilos y métodos de trabajo. Este saber acumulado, este *know how* adquirido será un capital importantísimo para el trabajo que se debía realizar en los años venideros.

3. LOS NUEVOS USOS Y COSTUMBRES DEPORTIVOS DE LOS CIUDADANOS

Nuestra tesis es que, aparte de las mejoras objetivas en la infraestructura deportiva y en los nuevos métodos de gestión, ha habido una mejora psicológica en la población y una mejora en la actitud de los ciudadanos respecto a la actividad física y a la práctica deportiva.

La semana antes de ser nominada Barcelona como sede olímpica en octubre de 1987, se publicó una encuesta en un diario de la ciudad (*El Periódico*) según la cual el 91% de los ciudadanos se inclinaban a favor del proyecto olímpico. Esta aceptación iba más allá: «Estoy de acuerdo con los Juegos Olímpicos en Barcelona, pero yo también quiero participar, yo también quiero hacer deporte: en la escuela, en el barrio.» Si se concedieron los Juegos Olímpicos a Barcelona fue porque había un importante apoyo social al deporte, evidentemente. Pero además, en el proceso de candidatura se produjo un fenómeno de aceptación social, de incorporación de nuevos sectores sociales, muy populares, que se hizo explícito en una voluntad de participación deportiva.

Los juegos de la participación y de la solidaridad

En este sentido se pueden poner dos ejemplos. En primer lugar, cabe destacar una vez más la participación de los voluntarios olímpicos que simboliza la adhesión y la entrega de

los ciudadanos al proyecto olímpico, y es un ejemplo de la canalización de la ilusión de mucha gente, en buena parte de los jóvenes, por colaborar desinteresadamente en un proyecto colectivo. Los voluntarios olímpicos, a través de Voluntaris 2000 y de los equipos de voluntariado de los clubes y de las federaciones deportivas han prolongado el espíritu de los Juegos.

En segundo lugar, Barcelona apostó por unos Juegos Paralímpicos de gran categoría, organizados por el mismo comité organizador olímpico, y contaron con una asistencia récord de público, superando en ocasiones el aforo de las instalaciones. Esto es una muestra más de la vocación de los barceloneses de ser ellos los actores de la vida deportiva de la ciudad y de no dejar a nadie al margen. Los Juegos Paralímpicos fueron el símbolo de normalización y de integración hacia las personas con discapacidades, concretado en la afirmación del alcalde Maragall: «Todos somos discapacitados en cierto sentido.»³ Sin duda fueron los Juegos de la solidaridad y sirvieron para extender el mensaje de que todos podemos hacer deporte y todos podemos superarnos.

Más deporte y más participación

El ambiente vivido durante la preparación de los Juegos sirvió para motivar a la población a ser también ellos actores del acontecimiento deportivo. Barcelona ha vivido un incremento significativo en la incorporación de nuevos sectores de la población a la práctica deportiva. Y se pueden aportar dos pruebas de este fenómeno.

A. Los datos de utilización de los nuevos complejos deportivos creados después de los Juegos: en el conjunto de instalaciones que aceptan abonados o asociados, se han inscrito 46.000 nuevos usuarios.

B. La encuesta hecha por el Ayuntamiento en 1995 sobre los hábitos deportivos de la población adulta barcelonesa (entre los 16 y los 60 años), que se puede comparar con la encuesta realizada en el año 1985. La encuesta muestra cómo la valoración de la población en torno al deporte ha evolucionado positivamente.

La población que hace una actividad física o práctica de-

3. Palabras del alcalde de Barcelona Pasqual Maragall en la Ceremonia de Inauguración de los IX Juegos Paralímpicos.

portiva por lo menos una vez por semana ha evolucionado desde el 36% en 1983, el 47% en 1989 y hasta el 51% en 1995. Por su parte, la participación de las mujeres en el deporte ha pasado de un 35% en 1989 a un 45% en 1995.

En 1994, más de 300.000 personas protagonizaron los actos deportivos de participación ciudadana desarrollados en las calles de Barcelona (carreras atléticas, maratón popular, fiesta de la bicicleta, fiesta de patinaje, etc.). Los ciudadanos han convertido las calles de la ciudad en el mayor estadio del mundo. Un ejemplo: en Barcelona, a finales de 1995, había casi 50 km de carril bici. Actualmente, Barcelona dispone de más de 3.000 espacios deportivos, más de 700 de los cuales son de titularidad pública. Unos 300.000 ciudadanos pertenecen a alguna de las 1.200 asociaciones y entidades deportivas de la ciudad que ofrecen más de 100 modalidades deportivas diferentes.

También es importante destacar que las nuevas instalaciones han acercado la práctica de deportes tradicionalmente minoritarios a la población en general.

— El Centre Municipal de Vela permite, a pie de metro, encontrar un lugar donde todo el mundo puede hacer sus primeras regatas en cruceros, patines a vela, piragüismo de mar, vela ligera en todas sus modalidades y *windsurfing*. En los últimos tres años, 16.000 personas han participado en sus actividades. Como dato significativo, dos institutos públicos de la ciudad ya han incluido la vela como asignatura optativa en los estudios secundarios.

— La Escola Municipal d'Hípica de la Foixarda permite iniciarse en la hípica a jóvenes y adultos en un espacio público en medio de la ciudad.

— En las Piscines Picornell se puede practicar desde la natación y el waterpolo hasta la escalada en un rocódromo. El verano de 1994 contó con 230.000 usuarios.

— La Piscina Municipal ofrece, además de un trampolín de saltos olímpico, la posibilidad de esquiar sobre una pista de nieve artificial.

El deporte escolar

Otra de las consecuencias de la candidatura olímpica fue el lanzamiento en 1985 de la campaña «En la escuela, más deporte que nunca».

Se pretendía, de un lado, mejorar la situación objetiva de la educación física y de las instalaciones deportivas de la escuela pública de la ciudad, y de otro, crear un proyecto de dinamización en favor del deporte y del olimpismo en un momento en que la ciudad era candidata.

	<i>Campus Olimpia'93</i>	<i>Campus Olimpia'94</i>	<i>Aumento %</i>	<i>Campus Olimpia'95 (Previsiones)</i>	<i>Aumento %</i>
Instalaciones	7	19	171	25	131
Campus	13	28	115	44	57
Actividades	17	37	117	49	32
Participantes	1.750	4.502	157	6.557	45,5
Capital movilizado (en millones de ptas)		63		101	

Cuadros comparativos de los Campus Olimpia

Como principales metas de la campaña se pueden citar el reciclaje de 230 maestros en ejercicio, en cursos de 650 horas de dos años de duración, para llegar a ser profesores de educación física. En segundo lugar, se hizo una inversión de 700 millones de pesetas en instalaciones deportivas en el ámbito físico de las escuelas, y una distribución anual de entre 12 y 15 millones en material y equipamiento deportivos. También se creó el Bus Olímpico, mediante el cual unos 25.000 escolares pudieron visitar las instalaciones olímpicas.

Como herencia de los Juegos, el Ayuntamiento puso en marcha en 1993 los Campus Olimpia, un programa de actividades deportivas, realizadas en las instalaciones olímpicas, destinadas a impulsar la práctica del deporte entre los niños y los jóvenes de Barcelona en la época veraniega.

En definitiva, las nuevas exigencias de los ciudadanos en relación con el deporte se resumen en una palabra clave: calidad, sea en el equipamiento o en el mantenimiento de las instalaciones públicas, sea en los servicios y actividades que estas instalaciones ofrecen. A los barceloneses se les ofrece actualmente más deportes (natación, tenis, hípica, ciclismo, atletismo, escalada), nuevos servicios (salas de musculatura, sauna, hidromasaje, servicios médicos y de enfermería

con programas individualizados para cada usuario), nuevos programas deportivos (gimnasia correctiva y de mantenimiento, aerobico, yoga) y nuevos espacios (tanto en cantidad como en calidad). Los Juegos Olímpicos de 1992 lo han permitido.

ASÍ COLABORÓ EL COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL EN EL ÉXITO DEL'92

MANUEL LLANOS¹

La experiencia adquirida en España durante los años previos a los Juegos Olímpicos, con la organización de grandes acontecimientos deportivos y fundamentalmente con la organización del Campeonato del Mundo de Fútbol de 1982, planteó al Comité Olímpico Español (COE) y demás instituciones deportivas del país la necesidad de que el Equipo Olímpico Español obtuviera unos resultados suficientemente dignos en los Juegos Olímpicos de Barcelona. De no lograrse se corría el riesgo de que, a pesar del gran esfuerzo de organización, el público español saliera decepcionado.

El Comité Olímpico Español, independientemente de su participación en los órganos de gobierno del COOB'92, desde 1987 puso en marcha, unas veces por propia iniciativa y otras de acuerdo con otras instituciones, unos planes que se encuadran en los cinco programas siguientes:

— Programa ADO'92, auténtico motor de los éxitos deportivos obtenidos por los deportistas españoles.

— Programa de Organización y Apoyo Logístico, por el que se garantizaba el bienestar y los medios materiales al Equipo Olímpico Español acorde con el esfuerzo realizado durante cinco años.

— Programa de Información y Seguimiento Técnico, a través del cual se pudo transmitir día a día la confianza necesaria a directivos, técnicos y deportistas, antes y durante la celebración de los Juegos, a través del conocimiento exhaustivo de todas las circunstancias y detalles que acompañaban a la propia competición. Por otra parte, se ofreció la mayor

1. Licenciado en Educación Física por el Instituto Nacional de Educación Física de Madrid. Miembro de la Comisión Técnica de ADO'92. Director de Deportes del Comité Olímpico Español. Director ejecutivo del Máster de Alto Rendimiento Deportivo de la Universidad Autónoma de Madrid.

información posible, veraz y objetiva, a los medios de comunicación, elementos indispensables para crear un ambiente de «euforia controlada», necesaria para la consecución del éxito, del que el Comité Olímpico Español estaba convencido una vez realizados los programas descritos anteriormente.

— Programa de Asesoramiento y Apoyo del Gabinete de Prensa a los Medios Informativos.

— Programa de Apoyo y Asesoramiento a la Familia Olímpica Española.

1. PROGRAMA ADO'92: UNA INICIATIVA PARA EL DEPORTE DE ÉLITE

El programa de la Asociación de Deportes Olímpicos (ADO'92) nació en 1988 como una iniciativa básica para el apoyo al deporte de élite con vistas a la importante cita de Barcelona'92. Este apoyo se concretó con la entrada, por primera vez en la historia del deporte español, de patrocinadores privados que hicieron posible la financiación de unos planes específicos de preparación olímpica.

La Asociación de Deportes Olímpicos estaba integrada por tres organismos, Comité Olímpico Español (COE), Consejo Superior de Deportes (CSD) y Radio Televisión Española (RTVE), que formaron una asociación sin ánimo de lucro y enfocada a la obtención de recursos financieros para el apoyo a la preparación olímpica del deporte español. Representantes de estos tres organismos integraban la Junta Directiva del ADO'92, que era el órgano rector de las directrices que se habían venido siguiendo desde su fundación para adecuar a la preparación olímpica los recursos obtenidos.

ADO'92 funcionó como una entidad privada de gestión que administraba y remitía a cada Federación las aportaciones económicas que provenían de los patrocinadores, a la vez que controlaba el desarrollo de los diferentes planes deportivos que las Federaciones presentaban cada año.

En 1988, y después de algunos meses de trabajo e intercambio de ideas, por parte de un equipo organizado por el secretario de Estado para el Deporte, Javier Gómez Navarro, se puso en marcha el COE, con Carlos Ferrer Salat a la cabeza, cuya experiencia y visión empresarial, así como su modelo de organización basado en una participación técnica muy

destacada de las Federaciones Deportivas Españolas, resultaron básicos.

Uno de los aspectos que más claramente vieron los socios iniciales del Programa ADO'92 (CSD y COE) fue que este proyecto debía ser única y exclusivamente financiado por la empresa privada mediante el patrocinio de los diferentes deportes olímpicos que iban a estar presentes en el programa de Barcelona'92.

Eran 28 disciplinas que requerían a su vez 28 empresas dispuestas a embarcarse en una travesía hasta ese momento desconocida por la mayoría de ellas. Se trataba de la difícil tarea de reunir un selecto grupo de empresas dispuestas a invertir una media de 100 millones de pesetas anuales desde 1988 hasta 1992.

Compensaciones al patrocinador

Un elemento fundamental era lo que se podría ofrecer al patrocinador para que considerara atractiva la idea. Una alternativa tomó forma inmediatamente; hacía falta un tercer socio que ofreciera algo innovador, verdaderamente atractivo y ése no podía ser otro que la televisión.

En aquella época Televisión Española (TVE) se presentaba como el tercer punto básico del programa, puesto que el rendimiento publicitario que podrían tener las empresas de ADO'92 durante los años siguientes, podía ser mayor si uno de los socios del proyecto era el medio que gozaba de mayores índices de audiencia en el mundo del deporte. Si a esto sumamos el hecho de que Televisión Española ofrecía a los patrocinadores un atractivo descuento en sus tarifas de publicidad, no cabe duda de que la opción de intentar que participasen en esta idea era no sólo acertada sino, incluso, necesaria.

Capacitación de los recursos financieros

La gestión del presidente del COE, Carlos Ferrer Salat, ante alguna de las empresas más importantes del país fue básica para que ADO'92 pudiese contar con recursos cercanos a esos 2.300 millones de pesetas para 1988 y, por ende, el deporte de alta competición de nuestro país estuviese respaldado de forma muy importante en el aspecto económico, no sólo por el Programa III del CSD, sino también gracias a la

aportación de la empresa privada. Había nacido, con este programa, una forma de financiación que, indefectiblemente, será la que el deporte de alta competición necesitará en el futuro para no depender en exceso de las aportaciones gubernamentales.

Funcionamiento deportivo del programa

Una vez conseguida la financiación, la base del Programa ADO'92 la constituía, lógicamente, la estructura deportiva que se iba a seguir. No se trataba sin más de recibir un dinero de una empresa y pasarlo a la correspondiente Federación para aumentar su presupuesto anual, sino, muy al contrario, cuidar de que esos recursos con carácter finalista se empleasen efectivamente en la preparación de los mejores deportistas de cada especialidad.

Para ello, la Comisión Técnica de ADO'92 —a la que pertenecieron a lo largo del período olímpico Manuel Fonseca (1987), Alfredo Goyeneche (1987-1992), Fernando Sánchez Bañuelos (1988-1992), Manuel Llanos (1988), Ramiro Merino (1989), Francisco Guzón (1990-1992) y Stephan Pasczyk (1991-1992)— mantuvo una serie de reuniones con cada una de las Federaciones con el fin de conocer sus necesidades y ajustar las cantidades anuales a percibir en función de la importancia del deporte y de su nivel de gasto.

Una vez establecidas estas cantidades y asignados los patrocinadores de cada deporte, se procedió a elaborar con cada Federación un doble programa, económico y deportivo, que fuera la pauta por la que deberían guiarse ADO'92 y las propias Federaciones para su funcionamiento anual. En estos programas eran los responsables federativos quienes proponían a ADO'92 las partidas para las que necesitaban dinero y, por otro lado, los objetivos deportivos que pretendían alcanzar para continuar dentro del programa.

Ni que decir tiene que, sobre todo durante el primer año, esta nueva forma de trabajar trajo algunos problemas de relaciones con las diferentes Federaciones, poco acostumbradas a un control y un seguimiento tan estricto de sus gastos y de sus resultados deportivos, pero era un ajuste lógico que, con el tiempo, se fue limando hasta llegar a funcionar, en la mayoría de los casos, de forma prácticamente automática.

<i>Patrocinador</i>	<i>Aportación en M. Pesetas</i>
Coca-cola	1.445
Castellblanch	117
Banco Exterior	681
Freixenet	367
Seat	722
Hispano Americano	867
Endisa	285
Banesto	722
Seguros La Estrella	577
Leche Pascual	867
Cuétara	462
BBV	292
Uralita	88
Renfe	578
Unesa	578
Bimbo	722
Pikolín	231
Tabacalera	1.054
Nestlé	578
Nutrexpa	231
Camp	155
BCI	156
Huarte	40
Banco de Santander	104
ONCE	403
Kelme	95
Iberia	120
Santa Lucía	60
Total	12.597

Patrocinadores ADO, programa Barcelona'92

En el aspecto deportivo, el Programa ADO'92 no se basó simplemente en unas becas a los mejores deportistas de cada especialidad. Las propuestas de ayuda abarcaban los siguientes aspectos:

- asignaciones anuales para los deportistas que en función de sus necesidades oscilaron entre un mínimo de 840.000 pesetas y un máximo de 7.800.000 pesetas (la media estaba en torno a los 3.000.000 de pesetas en 1992);
- contratación de los mejores entrenadores en cada dis-

ciplina para poder preparar a los atletas con las técnicas más avanzadas;

- financiación para realizar concentraciones, tanto en España como en el extranjero, según las necesidades de cada deporte;

- asistencia a las mejores y más importantes competiciones;

- financiación para la adquisición del material más avanzado tecnológicamente;

- controles biomédicos de alta especialización, por medio de la unidad adquirida por ADO'92, y a través de los diferentes controles realizados por el equipo médico del COE.

Seguimiento técnico

El departamento deportivo de ADO'92 no se ha conformado con el análisis frío de los resultados o las periódicas reuniones de la Comisión Técnica con las Federaciones. Un equipo de profesionales del mundo de la Educación Física realizó durante todos aquellos años un puntual seguimiento de cada uno de los deportes en sus competiciones más importantes, en concentraciones y en entrenamientos. Los correspondientes informes, junto con los resultados finales de cada competición prevista en el programa anual de las Federaciones, daban como resultado un análisis de cada disciplina por parte de la Comisión Técnica, que era trasladado a la Junta Directiva quien tomaba las decisiones correspondientes.

De la cantidad a la calidad

Casi 900 deportistas componían la nómina ADO'92 en enero de 1989. Se decidió realizar la selección de los mejores deportistas de cada especialidad a lo largo de duras y exigentes pruebas anuales. Esta decisión fue polémica por su dureza, pero los hechos dieron la razón a los planteamientos de la Comisión Deportiva. Al final llegaron a la competición olímpica los mejores deportistas: 268; por el camino se habían quedado más de 600.

2. PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y APOYO LOGÍSTICO AL EQUIPO OLÍMPICO ESPAÑOL

Una vez finalizados los Juegos Olímpicos de Seúl, se comenzó a estructurar lo que sería el Programa de Organización y Apoyo Logístico del Equipo Olímpico Español. Las experiencias anteriores no eran suficientes, ya que las circunstancias y las responsabilidades en esta ocasión serían muy especiales.

Un gran acierto del COE fue poder contar desde el principio con tres personas de experiencia y que repetían responsabilidades: Alfredo Goyeneche, vicepresidente primero del COE y Joaquín Dualde, jefe de Misión, como cargos institucionales; y Joaquín Agulla, jefe de Misión adjunto, sobre quien recaía la responsabilidad profesional de la Misión Olímpica.

Las diferentes áreas de trabajo fueron diseñadas antes de comenzar a operar formalmente, y debían cumplir unos plazos previamente establecidos, aunque previendo una capacidad de ajuste temporal en su desarrollo. En este Programa participaron cinco cargos institucionales y dieciocho profesionales.

Equipamiento

Dos años antes del comienzo de los Juegos se inician los trabajos sobre equipamiento o uniformidad que abarca los atuendos de desfile, de tiempo libre y de competición. Hay que destacar que el Comité Olímpico Español se hacía cargo de la aportación, por primera vez, de la ropa de competición a todos los deportistas y modalidades deportivas por muy específico y técnico que fuera el deporte. Esta medida aseguraba una identificación unificada que se valoraba como muy positiva, pero que por contra hacía más complejo el diseño y la fabricación de las prendas.

El atuendo de tiempo libre fue elegido por una comisión, después de realizarse diferentes pruebas con varios tejidos y colores, así como con una importante cantidad de complementos.

El diseño del atuendo de competición debía adaptarse a las necesidades de cada modalidad deportiva, pero manteniendo una identificación común para todo el equipo olímpico.

pico, especialmente a través del color. Las diversas opciones que se presentaron para cada deporte y modalidad fueron seleccionadas por una comisión y ratificadas posteriormente por cada federación.

El calzado de competición fue de libre elección por parte de los deportistas y equipos.

Quince días antes del comienzo de los Juegos Olímpicos se hizo entrega de la totalidad del vestuario, en embalaje individual, a todos los deportistas, técnicos y oficiales que componían el Equipo Olímpico Español. En la Villa Olímpica se habilitó un almacén-taller para realizar los cambios y arreglos necesarios.

Como resumen basta decir que se confeccionaron un total de 34.600 prendas, correspondientes a 250 patrones diferentes y a cada miembro del equipo olímpico le correspondieron un mínimo de 57 prendas.

Viajes

Se programaron los viajes de forma individualizada, atendiendo las sugerencias de los técnicos y deportistas hasta el punto que hubo equipos y deportistas que llegaron a Barcelona diez días antes del comienzo de los Juegos y otros, en cambio, llegaron horas antes de competir. Se dio el caso anecdótico de deportistas que asistieron a la Ceremonia de Inauguración y volvieron a sus lugares de entrenamiento, fuera de Barcelona, hasta el mismo día de competir. Con esta estrategia se quería respetar los programas de preparación.

Aquellos deportistas que finalizaban sus actuaciones tenían 48 horas para retornar a sus lugares de origen, con el fin de que no se produjeran interferencias en la concentración de los demás miembros del Equipo Olímpico.

Acreditaciones

El plan de viajes estaba perfectamente coordinado con el programa de acreditaciones. Estaba predeterminado el día y la hora de llegada de cada deportista o equipo con el fin de no crear tiempos muertos en el acceso a la Villa Olímpica. Ningún deportista español o miembro de la Misión Olímpica tuvo que esperar más de quince minutos para acreditarse.

Alojamientos

La misión española se situó en la primera línea de edificios frente al puerto olímpico, en el centro neurálgico donde se encontraban ubicados los servicios generales (restaurante, banco, salas de recreo, lavanderías, paradas de autobús, etc...). En la elección del lugar colaboró y asesoró la Comisión de Atletas del COE.

Seis meses antes de comenzar los Juegos se realizó la primera distribución de apartamentos por deportes, sexos y edades. Un mes antes de abrirse la Villa Olímpica cada apartamento tenía asignación concreta.

En resumen, se puede afirmar que un deportista, una vez que llegaba al aeropuerto, tardaba entre 30 y 45 minutos en estar perfectamente alojado y acomodado en la Villa Olímpica.

Servicios médicos

Aunque para estos Juegos todos los deportes llevaron su médico y su fisioterapeuta, en la Villa Olímpica se montó una clínica permanente (coordinada por el doctor Marcos Becerro) para los deportistas y demás miembros de la misión que necesitaran de servicio médico de urgencia.

Entrenamientos precompetición

Los entrenamientos organizados desde la apertura de la Villa Olímpica hasta el comienzo de los Juegos, se programaron en contacto con los técnicos de los diferentes deportes, un mes antes de la fecha de apertura, y se comunicó al COOB las necesidades y los horarios más apropiados, controlándose este aspecto tan importante, sobre todo para los deportes de equipo y deportes de precisión.

Relaciones externas

Con el fin de hacer la estancia en la Villa Olímpica confortable, y a la vez, seria, el Departamento de Relaciones Externas programó y organizó las visitas de familiares, directivos, periodistas, etc., teniendo muy presente que el deportista necesitaba concentración y descanso.

Como balance final, se pudo constatar que el Programa de Organización y Apoyo Logístico al Equipo Olímpico Español no recibió ni una sola queja sobre su cometido, ni antes ni durante la celebración de los Juegos Olímpicos.

3. PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO TÉCNICO DEL EQUIPO OLÍMPICO ESPAÑOL

El programa de seguimiento del Equipo Olímpico Español se planteó para cumplir dos objetivos:

a) Obtener un informe considerablemente amplio y objetivo del desarrollo de la competición olímpica y otras incidencias relacionadas con la participación española.

b) Prestar el mayor apoyo posible a técnicos y deportistas, a través de la presencia de personas vinculadas a su preparación y al Comité Olímpico Español, durante las competiciones y demás situaciones relacionadas con el área técnica.

Alcanzando estos objetivos se cubrían, además, una serie de medidas preconcebidas, como ofrecer una rueda de prensa diaria en el Centro Principal de Prensa para aportar a los medios de comunicación la valoración del COE el Equipo Olímpico Español. Por otra parte, también se mantenía la relación directa con los diferentes federativos, técnicos y deportistas durante la actividad, y se recopilaba diariamente el material de base necesario para el informe final.

Las directrices del trabajo de seguimiento fueron marcadas por Alfredo Goyeneche, vicepresidente primero del COE y presidente de la Comisión de Alta Competición.

Fases del Programa

Antes de comenzar los Juegos Olímpicos

El 4 de junio de 1992 se envió un proyecto de visitas al director general de Deportes del CSD, Manuel Fonseca, para coordinar los horarios y los responsables de las diferentes instalaciones olímpicas. El programa fue desarrollado por orden del señor Fonseca, por Daniel Carbonell, director de Relaciones con las Federaciones Internacionales y Comités Olímpicos Nacionales del COOB'92 y por Manuel Llanos, director de Deportes del COE.

De las diferentes visitas a las instalaciones se requirió la siguiente información:

- Accesos de deportistas y oficiales a las instalaciones.
- Aparcamientos (público, deportistas, oficiales, Vips).
- Vestuarios.
- Zonas de calentamiento.
- Zonas de competición y sus características.
- Lugares para ruedas de prensa en las instalaciones.
- Servicios sanitarios.
- Circuitos interiores de las instalaciones.

Como resultado de estas visitas se elaboró un cuadro donde se recogía toda la información de interés de todas y cada una de las instalaciones donde se celebrarían los Juegos: personas responsables de las diferentes áreas, teléfonos de contacto, accesos, etc. Además se comprobaron *in situ* las distancias y los tiempos de desplazamiento entre las diferentes instalaciones deportivas para prever posibles imprevistos.

Previo al inicio de las competiciones olímpicas y entre los días 16 y 23 de julio se programaron diversas asistencias, tanto a los lugares de entrenamiento de deportistas y equipos como a la Villa Olímpica y al Centro Principal de Prensa, para analizar el funcionamiento de las diversas instalaciones y demás elementos logísticos y, sobre todo, para poder cambiar impresiones y confraternizar con los equipos que ya se encontraban en Barcelona.

Por primera vez en la historia, un mes antes del comienzo de los Juegos el Comité Olímpico Español tenía la información para poder planificar, sin sobresaltos de última hora, la actividad deportiva de nuestros representantes. Así lo venían haciendo Comités Olímpicos como los de Estados Unidos, Alemania, Gran Bretaña, Italia, etc...

Se creó un equipo de seguimiento formado por: Fernando Sánchez Bañuelos, director técnico de ADO'92; Juan Carlos Razquin, técnico de ADO'92; Cipriano Garro, técnico de ADO'92; Nicolás Terrados, médico de ADO'92; Esteban Gorostiaga, médico de ADO'92; Silvio Rubio, médico de ADO'92, y Manuel Llanos, director de Deportes del COE.

El equipo residió durante los Juegos en la Villa Olímpica. Las personas pertenecientes a ADO'92, además de su trabajo específico de seguimiento y apoyo biomédico, según los ca-

sos, aportaron la información necesaria para el COE. En este Programa participaron un cargo institucional y siete profesionales.

Durante la celebración de los Juegos Olímpicos

El plan de trabajo desarrollado día a día durante la celebración de los Juegos seguía el siguiente esquema.

La jornada comenzaba a las 8.00 horas, en el Hotel Princesa Sofía, lugar de residencia de los responsables institucionales del COE, con la entrega a Alfredo Goyeneche (portavoz del COE) de un informe con la documentación sobre los resultados del día anterior y las previsiones del día. Posteriormente, dicho documento se enriquecía con los comentarios y las incidencias puntuales sobre los deportistas, la Villa Olímpica, etc., y se completaba con el informe médico necesario. A las 8.30 se celebraba una reunión en las oficinas del COE en el Centro Principal de Prensa (CPP), para completar datos y acabar de preparar la rueda de prensa diaria.

Entre las 9.00 y las 9.10 comenzaba la rueda de prensa en el CPP. Era moderada por una persona designada por el COOB y presidida, normalmente, por el vicepresidente primero del COE, Alfredo Goyeneche, y por el secretario general del COE, Feliciano Mayoral. La metodología seguida consistía en la exposición de resultados por deportes, así como una sucinta valoración de los mismos. En algunas ocasiones, deportistas que habían destacado el día anterior fueron invitados a asistir. A su término, comenzaba el trabajo de campo programado para ese día.

A las 24.00 horas se celebraba una reunión en la sede del COE de la Villa Olímpica de todo el equipo de seguimiento. Cada miembro del equipo aportaba la documentación informática de los resultados de los deportes que le correspondían, así como su valoración personal, y se elaboraba un documento resumen. Finalmente, se repasaba el programa del día siguiente a fin de realizar los ajustes necesarios al programa previo. Al finalizar la reunión, a la 1.30 horas, se enviaban por fax los resultados oficiales a la sede del COE en el Hotel Princesa Sofía, finalizando de esta forma la jornada.

Las ruedas de prensa se consideraron de gran utilidad, ya que evitaban, en muchos casos, que los periodistas tuvieran que asistir a la Villa Olímpica. Al finalizar las ruedas de

prensa, comenzaba la jornada de seguimiento de las competiciones donde participaban equipos o deportistas españoles.

Se puede afirmar que el trabajo realizado ha cubierto con creces los objetivos marcados en principio. Se ha podido controlar el desarrollo de la competición y se han podido elaborar informes objetivos puntuales de todas las incidencias deportivas del Equipo Olímpico Español, aportando a la prensa una información objetiva y adecuada, indispensable para la estabilidad de los deportistas. Incluso en alguna jornada el portavoz indicaba el deporte, el lugar y la hora donde se podían obtener éxitos deportivos.

4. PROGRAMA DE ASESORAMIENTO Y APOYO DEL GABINETE DE PRENSA A LOS MEDIOS INFORMATIVOS

Distribución de acreditaciones

Con anterioridad al inicio de los Juegos, y como indica la Guía de Medios del Comité Olímpico Internacional, era el Comité Nacional correspondiente el encargado de acreditar a todos los medios nacionales sin derechos adquiridos.

Para ello y dada la dificultad que entrañaba el reparto de acreditaciones, porque la demanda era superior al número que había concedido el COI, se creó una comisión en la que estaban representados el COE (en la persona de Antonio Bustillo), el COOB'92, la Asociación de Periodistas Deportivos, la Asociación Nacional de Redactores Gráficos y de la que formaba parte también el señor Mercé Varela, como representante español en la Comisión de Prensa del COI.

Esta Comisión, creada un año antes de los Juegos, acreditó finalmente a 500 profesionales de los medios de comunicación, satisfaciendo la práctica totalidad de peticiones recibidas.

Grupos de trabajo

El Gabinete de Prensa del COE instaló dos oficinas de trabajo y constituyó un grupo de apoyo durante la celebración de los Juegos.

Una de las oficinas estaba instalada en el Centro Principal de Prensa, conscientes de que era el centro neurálgico de los profesionales de la información, así como el lugar de trabajo

de los principales periódicos y agencias nacionales e internacionales. Su trabajo principal consistió en atender toda la demanda de información referida al Equipo Olímpico Español y facilitar toda la información generada por el Comité Olímpico Español.

La segunda oficina se instaló en la Villa Olímpica, constante fuente de noticias, y en esta ocasión motivo de una gran demanda informativa por parte de los medios de comunicación. Su misión principal era regular el acceso de la prensa a la Villa y poner en contacto a los periodistas con los componentes del Equipo Olímpico Español, así como facilitar la información generada por el COE.

También se proporcionó el espacio necesario para la instalación de un *set* de Televisión Española (TVE) y otro para Radio Nacional de España (RNE).

El Gabinete de Prensa contó además con un Grupo de Apoyo, constituido por un grupo de profesionales de la información que diariamente acudían a los distintos lugares de competición y que redactaban un informe sobre la actuación de los deportistas españoles. Este grupo de trabajo colaboraba asimismo con las oficinas instaladas en el Centro Principal de Prensa y en la Villa Olímpica.

Ruedas de prensa

Desde el día anterior al inicio de los Juegos, y hasta el día de su finalización, el COE ofreció una rueda de prensa diaria a las nueve de la mañana, por medio de su portavoz Alfredo Goyeneche. A esta rueda de prensa acudieron también, en diversas ocasiones, el presidente del COE, Carlos Ferrer Salat, y el secretario de Estado para el Deporte, Javier Gómez Navarro, así como aquellos deportistas españoles que consiguieron medallas.

A petición de los profesionales que acudieron a los Juegos de Barcelona, todas las tardes se ofrecía una reunión informativa, como complemento de las ruedas de prensa matutinas, en la que se daba cuenta de las noticias más importantes acontecidas durante la jornada, y se ofrecía el programa de participación de los representantes españoles del día siguiente.

El Gabinete de Prensa del COE también realizó la presentación a los medios de comunicación de alguno de los equi-

pos que tomaron parte en los Juegos. Además se elaboró un Libro de Participación en el que se incluía la ficha de todos los componentes del Equipo Olímpico Español, con la originalidad de que se insertaba una dedicatoria de cada uno de los deportistas.

El total de profesionales y voluntarios que trabajaron en este Programa fue de once personas.

5. PROGRAMA DE APOYO Y ASESORAMIENTO A LA FAMILIA OLÍMPICA ESPAÑOLA

Dos años antes de los Juegos Olímpicos se comenzó a trabajar en este Programa, ya que los componentes de la Familia Olímpica Española, constituida fundamentalmente por miembros del COE y patrocinadores de ADO'92, estaban muy sensibilizados y motivados para asistir a los diversos acontecimientos olímpicos.

Entradas y acreditaciones

Los apartados más delicados antes de la celebración de los Juegos, correspondieron a la reserva de entradas y solicitud de acreditaciones. Al COE le correspondió hacer reservas de entradas para entidades deportivas de Barcelona, para las Federaciones Españolas y Autonómicas, para los miembros del COE, para los patrocinadores de ADO'92 y para los diferentes compromisos institucionales.

El número total de reservas de entradas se aproximó a las 45.000, lo cual da idea del esfuerzo de gestión realizado por el COE, aumentado por la gestión de las solicitudes de acreditaciones para los miembros de la Familia Olímpica.

Oficina institucional del COE en Barcelona

Una semana antes de la inauguración de los Juegos, se abrió una oficina de gestión en el Hotel Princesa Sofía, cediéndola desinteresadamente por el señor Joan Gaspart, como centro de operaciones institucionales del COE.

En esta oficina se ejecutaron las gestiones de entradas y acreditaciones comentadas anteriormente. Se atendieron todas las peticiones de información y asesoramiento deman-

dadas por la Familia Olímpica, como: aclaración de calendarios y horarios, reserva de entradas de máxima demanda, reserva de plazas para la visita a la Villa Olímpica, distribución de obsequios y recuerdos, distribución del parque de automóviles, etc.

Además se coordinaron los actos patrocinados por el COE y su presidente, organizándose los protocolos e invitaciones, así como las atenciones a otros Comités Olímpicos Nacionales y Federaciones Internacionales.

Comentario especial merece la atención que el presidente del COE dedicó a la familia real, a la que se le preparó cuidadosamente un programa de asistencia a los acontecimientos deportivos. Una vez recibida la información diaria de la Villa Olímpica, se proponía una serie de asistencias a las competiciones, en función de la previsión de los resultados y estudiando los horarios. Fue, sin duda, un trabajo altamente gratificante.

El Programa fue organizado por el secretario general del COE, Feliciano Mayoral, en tanto que representante institucional, y Antonio Pérez de Guzmán como responsable profesional. El equipo lo formaron seis profesionales, tres voluntarios y nueve conductores.

6. REFLEXIONES SOBRE LA PARTICIPACIÓN ESPAÑOLA

Cuatro años después de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92, los resultados obtenidos en el terreno deportivo continúan haciéndonos reflexionar y de alguna forma nos obligan a extraer, diariamente, algunas conclusiones necesarias para seguir aplicándolas como actuales.

El hecho de que el Equipo Olímpico Español obtuviera 22 medallas y 40 diplomas, constituye una realidad histórica que era impensable para el público español. Y más importante, si cabe, es constatar la distribución de las medallas por modalidades deportivas. Hasta doce deportes obtuvieron medalla (Atletismo, Boxeo, Ciclismo, Fútbol, Gimnasia, Hockey, Judo, Natación, Waterpolo, Tenis, Tiro con Arco y Vela), correspondiendo 14 de ellas a hombres y 8 a mujeres. Además hay que sumar la obtención de diplomas olímpicos en la práctica totalidad de las disciplinas y los importantes resultados obtenidos en los deportes de demostración.

Un dato realmente significativo ha sido que el número de deportistas españoles que han participado, tanto a nivel individual como integrados en algún equipo, ha sido de 447, y de este número 231 han obtenido medallas o diplomas; la proporción es muy significativa. Nunca se había producido la situación de que un país mejorara un 500% su actuación en unos Juegos Olímpicos, por el hecho de ser anfitrión.

Los resultados confirman, por lo tanto, la fiabilidad de un sistema de trabajo que emana de una planificación por objetivos a medio y largo plazo y a un sistema de financiación conjunto y coordinado entre los recursos públicos y privados.

El Estado y la financiación privada han hecho un esfuerzo muy estimable. Pero es necesario aclarar, desde un principio, que la financiación privada ha aportado un importantísimo contingente de recursos que no fue un complemento de la financiación pública, sino un suplemento sin el cual no es posible llegar a las exigencias que se plantean en los niveles olímpicos actuales. El éxito del sistema se ha demostrado en el momento en que los patrocinadores han irrumpido en nuestro deporte y sólo a partir de ese momento.

No conviene olvidar, por justicia, que en 1987 el deporte olímpico español tenía ya un nivel determinado y que desde luego el programa ADO'92 no arrancaba de cero, ni mucho menos. Las Federaciones Deportivas Españolas y el Comité Olímpico Español estaban representando su papel en el entorno internacional, con financiación pública casi exclusivamente.

A partir de los Juegos Olímpicos de Seúl y con un año de rodaje de ADO'92, las cosas se plantean de manera más formal. Aparecen conceptos innovadores propios de la empresa y de la iniciativa privada, como: programas por objetivos, rentabilidad deportiva, imagen pública, nivel de cumplimiento, en definitiva, «invertir más y mejor».

Este cambio en la filosofía y en la cultura del deporte olímpico español se fue implantando, progresivamente y tras duros trabajos, entre los años 1988 y 1992, cosa que nos permite considerar que ésta ha sido la gran aportación de la iniciativa privada y que en ningún caso debe perderse. Ahora todos los estamentos promotores del deporte, saben o pueden saber dónde, cómo y cuándo deben intervenir para cumplir sus objetivos.

MEDALLERO DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA'92

<i>País</i>	<i>Oro</i>	<i>Plata</i>	<i>Bronce</i>	<i>Total</i>
EUN	45	38	29	112
USA	37	34	37	108
Alemania	33	21	28	82
China	16	22	16	54
Cuba	14	6	11	31
España	13	7	2	22

Hasta un total de 64 Comités Olímpicos Nacionales (países) ganadores de medallas.

Con una participación de 179 CON (países).

MEDALLERO ESPAÑOL POR DEPORTES EN LOS JUEGOS OLÍMPICOS

<i>Deporte</i>	<i>Oro</i>	<i>Plata</i>	<i>Bronce</i>	<i>Total</i>
Vela	7	2	1	10
Atletismo	2	2	2	6
Judo	2			2
Hockey	1	1	1	3
Hípica	1	1		2
Fútbol	1	1		2
Tiro pichón		1		1
Tiro con arco	1			1
Natación	1		2	3
Ciclismo	1			1
Tenis		3	1	4
Piragüismo		2	2	4
Tiro Olímpico		1	1	2
Boxeo		1	1	2
Gimnasia		1		1
Waterpolo		1		1
Polo		1		1
Baloncesto		1		1
Remo		1		1
Total	17	20	11	48

MEDALLAS DE ESPAÑA EN LA HISTORIA DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS

Año	Oro	Plata	Bronce	Total
París 1900		Tiro pichón (individual)		
Amberes 1920		Fútbol Polo (equipo)		
Amsterdam 1928	Hípica (equipo)			
Los Ángeles 1932			Vela (monotipos)	
Londres 1948		Hípica (equipo)		
Helsinki 1952		Tiro (pistola libre)		
Roma 1960			Hockey (equipo)	
Munich 1972			Boxeo (mosca)	
Montreal 1976		Piragüismo (K-4)	Vela (470)	
Moscú 1980	Vela (Flying Dutchman)	Atletismo (50 km marcha)	Natación (100 m mariposa)	
		Piragüismo (K-2 500 m)	Piragüismo (K-2 1.000 m)	
		Hockey (equipo)		
Los Ángeles 1984	Vela (470)	Baloncesto (equipo)	Atletismo (1.500 m)	
		Remo (2 sin timonel)	Piragüismo (C-2 500 m)	

Seúl 1988	Vela (Clase Finn)	Tenis (dobles masc.)	Natación (200 m braza) Tiro Olímpico (plato)	
Total	4	12	10	26
Barcelona 1992	<p>Atletismo (1.500 m)</p> <p>Atletismo (20 km marcha)</p> <p>Ciclismo (1 km cronom.)</p> <p>Natación (200 m espalda)</p> <p>Judo (semiligero) fem.</p> <p>Judo (ligero) fem.</p> <p>Vela (470) fem.</p> <p>Vela (Flying)</p> <p>Vela (470)</p> <p>Vela (Finn)</p> <p>Tiro con arco (equipo)</p> <p>Hockey (equipo) fem.</p> <p>Fútbol (equipo)</p>	<p>Tenis (individual)</p> <p>Tenis (dobles) fem.</p> <p>Vela (Europa) fem.</p> <p>Boxeo (peso pluma)</p> <p>Atletismo (decatlón)</p> <p>Gimnasia (rítmica) fem.</p> <p>Natación (waterpolo)</p>	<p>Atletismo (pértiga)</p> <p>Tenis (individual) fem.</p>	
Total	13	7	2	22

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

TELEVISIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE UNA IDENTIDAD: LA IMAGEN DE BARCELONA '92 EN LAS TELEVISIONES INTERNACIONALES¹

MIQUEL DE MORAGAS SPÀ,
NANCY K. RIVENBURGH, NÚRIA GARCÍA²

Los atletas no tuvieron ninguna posibilidad. No importaba lo bien que saltaran, corrieran o lucharan: nunca pudieron dominar estos Juegos de Verano.

Quien realmente venció fue la ciudad. Fue la gente de Cataluña quien se llevó los Juegos. Fueron siempre las fantásticas espirales de la Sagrada Familia brillando al fondo, o las fuentes de Montjuïc, o las torres del Tibidabo en la distancia.

Tanto de día como de noche, no importaba lo bien que lo hicieran el boxeador irlandés o el remero canadiense, los corredores africanos o los jugadores de baloncesto americanos. Sabíamos siempre que algo estaba ocurriendo en las Ramblas. Alguien estaría friendo calamares, descorchando el cava o cantando. La gente corriente estaría bailando la sardana, la entrañable danza típica de Cataluña, en alguna plaza oculta. Podía-

1. Este artículo tiene su origen en un estudio más amplio que trataba todos los aspectos de la televisión en los Juegos Olímpicos de Barcelona y que puede ser consultado, en su versión original, en Miquel de Moragas Spà, Nancy K. Rivenburgh, y James F. Larson (1995). *Television in the Olympics*. Londres: John Libbey & Co. Ltd.

2. Miquel de Moragas i Spà, Catedrático de Teoría de la Comunicación. Director del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la Universitat Autònoma de Barcelona. Autor de *Semiòtica y Comunicació* (1976); *Teorías de la Comunicación* (1982); *Sociología de la Comunicación de Masas* (1984); *Espais de Comunicació* (1988); *Los Juegos de la Comunicación* (1992); *Descentralization in the Global Era* (1995); *Television in the Olympics* (1995).

Nancy Rivenburgh, Doctora en Comunicación por la Communications School de la Universidad de Washington. Profesora en la Communications School de la Universidad de Washington. Autora de *Television in the Olympics* (1995).

Núria García. Licenciada en Ciencias de la Información de la Universitat Autònoma de Barcelona. Investigadora del Departamento de Comunicación Audiovisual y del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport en la Universitat Autònoma de Barcelona.

mos sentirlo. Podíamos oírlo. (New York Times, 10 de agosto de 1992.)

Organizar unos Juegos Olímpicos es verdaderamente excepcional para cualquier cultura del mundo, y en particular para culturas mayoritariamente desconocidas como la catalana.

Cataluña es una Comunidad Autónoma perteneciente al Estado español y cuya capital es Barcelona, la ciudad anfitriona de los Juegos de 1992. Cataluña dispone de una lengua nacional propia (el catalán) así como de una cultura mediterránea, una historia, una personalidad y unas tradiciones populares que la distinguen notablemente de otras partes de España.

Existe la creencia entre los anfitriones olímpicos que albergar unos Juegos significa una oportunidad única para incrementar la propia imagen en el extranjero. Aunque esto no sea necesariamente cierto, o sea cierto en menor medida de lo que se cree, sí podemos afirmar que asumir un desafío tan caro y arriesgado como el de albergar unos Juegos, supone una motivación extraordinaria para las ciudades y los países que los acogen. Para Barcelona y Cataluña, la designación trajo consigo la promesa de organizar una fiesta global de presentación ante el mundo. Una fiesta que los barceloneses prepararon concienzudamente durante más de seis años, como quien elige el mejor traje para una gran ocasión.

Junto a esta apasionante posibilidad, sin embargo, se da también el temor inherente a toda organización de acontecimientos de magnitud: el temor a la falta de éxito, a las malas críticas. En realidad, el grado de atención que consiguen para sí los organizadores de los Juegos supera el grado de control que los propios organizadores tienen, en última instancia, sobre el resultado de éstos, a pesar de una meticulosa planificación. Esta tensión es fundamental para entender cómo un acontecimiento que dura tan sólo 17 días puede mantener a toda una ciudad en vilo durante más de seis años.

Este estudio resume los objetivos de identidad que se propuso Barcelona al organizar los Juegos y lo compara con lo que 25 locutores internacionales contaron a sus respectivas audiencias acerca de Barcelona, Cataluña y España como anfitrionas olímpicas, y de Europa como escenario de unos Juegos Olímpicos. Los resultados se explican en parte por la preparación de los periodistas, así como por su motivación para

educar o entretener a la audiencia. Pero también está claro que los informes de las televisiones se vieron condicionados por los contextos domésticos, que pesaron mucho, por ejemplo, a la hora de presentar a Cataluña como entidad cultural y nacional con personalidad propia y distinta dentro de España.

1. PLANIFICACIÓN DE UNA IDENTIDAD

Hoy en día, las ceremonias inaugurales y de clausura de los Juegos permiten introducir una significativa cantidad de información acerca de la identidad cultural del país organizador. Por ejemplo, en Barcelona 1992, una hora entera y catorce minutos, sobre un total de tres horas y diez minutos de ceremonia, fueron dedicados a actuaciones culturales. En 1986, cuando Barcelona fue elegida como candidata, mucho antes de planearse dichas ceremonias, el proceso de construcción de una identidad ya había empezado. Este proceso debía cubrir un número importante de etapas:

1. La selección de unas referencias geopolíticas para el anfitrión (en este caso, «cuánto» del anfitrión sería identificado como Barcelona, Cataluña y España, y cómo serían presentadas las relaciones entre estas partes).

2. La definición de un «carácter» deseado para el anfitrión (o para los anfitriones en nuestro caso), basada en la realidad, pero que a la vez potencie sus rasgos más positivos.

3. La elección de las representaciones simbólicas apropiadas de este carácter, utilizando referencias urbanas o geográficas ya existentes, así como nuevos elementos de diseño (un logo y una mascota).

4. El desarrollo de una perspectiva que disemine la identidad del anfitrión localmente (por ejemplo, signo, ciudad y espacios) e internacionalmente (materiales para los medios de comunicación), y

5. La creación de unos espectáculos para las ceremonias de Inauguración y Clausura que presentaran la cultura local de un modo accesible y atractivo para la audiencia internacional.

Para establecer un punto de partida, los productores Ovideo-Bassat-Sport efectuaron un sondeo internacional. Los resultados revelaron que existían relativamente pocas asociacio-

nes emblemáticas (fuera de Europa) respecto a Barcelona; aparte del hecho de que iba a ser sede olímpica. Por lo que respecta a Cataluña, no existía asociación alguna fuera de Europa occidental. Finalmente, las asociaciones internacionales con España se limitaban mayoritariamente a los estereotipos turísticos: país del sur de Europa, mujeres hermosas, sol, vino barato, siestas después de la comida, corridas de toros y flamenco. Aunque estos estereotipos habían resultado muy eficaces como reclamo turístico a lo largo de los años, ahora eran percibidos como un impedimento para presentar al país en términos de una economía avanzada y una democracia moderna.

1.1. Establecimiento de una «paz olímpica» entre los organizadores

Para diseñar un plan viable, era necesario un consenso entre los distintos actores implicados en el esfuerzo organizativo: el Gobierno español, el Gobierno autonómico de Cataluña (la Generalitat), el Ayuntamiento de Barcelona, la Comunidad Europea y los Comités olímpicos. Estos actores debían presentar distintas apuestas de «imagen» ante el advenimiento de los Juegos de 1992.

Para estos organizadores, fue una tarea relativamente fácil elaborar un listado de objetivos de identidad para cada uno de los anfitriones antes mencionados. El mayor reto consistió, en cambio, en decidir de qué manera, por quién y hasta qué punto estos atributos escogidos para Barcelona, Cataluña y España respectivamente se verían reflejados en las ceremonias o en otros momentos de los Juegos. Para complicar aún más la tarea, los principios básicos de la publicidad dictan que una realidad compleja debe ser encauzada informativamente mediante unos pocos atributos de identidad que sean fáciles de captar y que resulten adecuados para la representación audiovisual. Por consiguiente, aumentaba la posibilidad de que los diferentes actores tuvieran que competir por la inclusión de sus respectivos proyectos de imagen deseada como parte de la campaña de identidad.

Los objetivos de identidad (como se verá más adelante) pudieron ser al fin encajados en el diseño de las ceremonias y en el «look» de la ciudad, por encima de los diversos intereses de las fracciones que participaron en el proceso. En

gran parte, ello fue debido al deseo común, por parte del comité organizador y de todos los actores, de que las cosas se desarrollaran con normalidad. A lo largo del proceso, se llegó a la conclusión de que si las cosas no salían como era debido, todo el mundo saldría perdiendo.³ Así que todas las partes modificaron sus planteamientos iniciales para llegar a compromisos estables.

Todo esto no significa que no se produjeran controversias durante estos seis años de planificación. Todo lo contrario. En Cataluña, y en toda España, tuvieron lugar muchas discusiones, debates y especulaciones acerca de la manera en que los organizadores debían o habrían de mostrar la relación entre Cataluña y España como anfitrionas.⁴ Es significativo que estos contenciosos locales no encontraran una resonancia equivalente en los medios internacionales, y el debate apenas superó la frontera española.

1.2. Objetivos de identidad para Barcelona, Cataluña y España como anfitriones olímpicos

Para hacerse una idea del éxito, o del fracaso, de las campañas de identidad entre los periodistas internacionales, es necesario revisar qué es lo que pretendían subrayar los organizadores olímpicos.

Una España apasionada y democrática

Para España, uno de los principales objetivos culturales de las ceremonias consistió en eliminar algunos de los estereotipos turísticos vigentes (siestas, corridas de toros, falta de puntualidad). Sin embargo, no todos estos tópicos

3. Dos años antes de los Juegos se celebró la ceremonia de inauguración del estadio de Montjuïc. Llovió. Todo el mundo salió empapado. El acontecimiento se vio enturbiado por diversos problemas y retrasos, con la adición de manifestaciones nacionalistas y con la policía vetando la entrada de banderas catalanas dentro del recinto olímpico. De acuerdo con todas las fuentes, este acontecimiento significó un punto de inflexión en la relación de todas las partes, haciendo ver a todos que, si no se actuaba conjuntamente, los Juegos podrían fracasar estrepitosamente.

4. Para una discusión acerca de los discursos locales sobre cuestiones de identidad, véase Blain, N.; Boylee, R. y O'Donnell, H. (1993). «Centrality and Peripherality at de Barcelona Olympics: Spain, Catalonia, Scotland, Portugal», *Sport and National Identity in the European Media*. Londres: Leicester University Press, 156-199.

eran percibidos como negativos. Los organizadores decidieron promover la idea de una España «apasionada». También el «sol» (otro símbolo central de la campaña turística «*Spain, everything under the sun*») apareció como un elemento básico en muchas de las actuaciones de las ceremonias. En general, se deseaba presentar una España diversa, democrática, moderna y culta. Para enfatizar el carácter «cultural» de España se optó por centrarse en los representantes artísticos consagrados internacionalmente. Por ejemplo, se escogió a artistas como Picasso, Dalí y Miró como modelos para los signos y colores y escenarios de las ceremonias, y a gente del espectáculo como Montserrat Caballé y Josep Carreras para cantar en las ceremonias. Desde un punto de vista político, la imagen del Rey Juan Carlos I y la Reina Sofía en el palco de autoridades en varias jornadas de los Juegos constituyó el símbolo principal de España durante los Juegos.

Una Cataluña cultural y políticamente diferente

Los mismos productores de la ceremonia sugirieron que su proyecto consistía en realizar un espacio publicitario de 3 horas para la televisión con el objetivo de «situar Barcelona y Cataluña en el mapa». ⁵ Era una preocupación constante de la opinión pública catalana que la imagen de España, como presencia reconocida internacionalmente, ensombreciera cualquier referencia a Cataluña y a su identidad nacional y cultural. Por tanto, el principal objetivo de identidad fue el de dar a conocer la mera existencia de Cataluña, para poder después hacer entender su especificidad política, cultural y lingüística con respecto a España. En particular, en lo que concierne a las ceremonias, se tenía el convencimiento de que la presentación de Cataluña y de la cultura catalana no debían verse diluidas o indiferenciadas de España, así que se optó por insistir en los aspectos diferenciales (aunque no en necesario conflicto con España). Esto se logró principalmente con la utilización de la lengua catalana como idioma oficial de los Juegos Olímpicos (junto con el español, el inglés y el francés), con la entrada de la bandera catalana al lado de la española y de la de la ciudad

5. Bassat, Lluís (1992). «The Olympics and History's Longest Comercial», Viewpoint. Chicago: Ogilvy and Mather. También, véase Bassat, Lluís (1993). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: Folio

de Barcelona, con la utilización del himno nacional de Cataluña, y también dedicando actuaciones en las ceremonias a las vanguardias y al espíritu mediterráneo de la música, el arte y el folklore catalanes (en especial, la sardana, danza tradicional catalana, y los *castellers* o torres humanas). Muchos residentes catalanes se unieron a esta campaña al desplegar banderas catalanas en el estadio, en las ventanas y en los balcones a lo largo y ancho de la ciudad.

Una Barcelona moderna, con una larga historia

Para la ciudad anfitriona, Barcelona, los objetivos de imagen eran más convencionales, en concordancia con el llamado *city marketing*, una estrategia encaminada a atraer proyectos que dinamicen las actividades económicas locales y el desarrollo. Barcelona deseaba presentarse ante el mundo como una ciudad moderna, abierta a la actividad económica y a iniciativas de todo tipo; se quiso promover a la ciudad como el más importante foco económico del sur de Europa. Se pretendió que Barcelona fuera percibida como una ciudad próspera, cosmopolita, preparada para el siglo venidero, pero también como una ciudad construida sobre largos siglos de historia. Para alcanzar estos objetivos, era evidente que el destacado carácter arquitectónico de la ciudad proporcionaría excelentes símbolos televisivos (por ejemplo, el Estadio Olímpico de Montjuïc, el templo de la Sagrada Familia proyectada por Gaudí, la estatua de Colón, etc.). Además, ciertos marcos de competición, como el dedicado al salto de trampolín, fueron designados para ofrecer a las cámaras de televisión imágenes panorámicas que sirvieran de telón de fondo durante las competiciones. RTO'92, como televisión anfitriona de los Juegos, situó cinco cámaras en distintos puntos de la ciudad con el fin de ofrecer imágenes coloristas y características de la ciudad a las distintas cadenas de televisión.⁶

6. La televisión anfitriona, en este caso RTO'92, se responsabiliza normalmente de producir una única señal, visual y sonora, de televisión para ser utilizada por las emisoras internacionales. La señal internacional (SI) pretende ser una emisión neutral y comprensible para todos los acontecimientos olímpicos. Una vez recibida, los locutores internacionales añaden entonces comentarios a la SI. Por otro lado, tienen la libertad de editar y alterar la señal de la manera que lo deseen antes de enviar la información sobre los Juegos a sus respectivas audiencias nacionales.

Otra finalidad fue demostrar que Barcelona era económica y administrativamente capaz de organizar con éxito uno de los acontecimientos más complejos y populares de nuestro tiempo. En este sentido, los responsables se preocuparon de que los Juegos fueran vistos como algo tecnológicamente innovador y bien organizado (además de cordiales y humanos), dejando de lado los estereotipos españoles de la impuntualidad, la pereza o la ineficacia.

Como en cualquier proceso publicitario o de marketing, los elementos negativos, naturalmente presentes en la vida de la ciudad (contaminación, marginalidad, pobreza, suciedad, tráfico, ruido, transporte, humedad, asfalto, etc.), fueron excluidos del proceso de selección de imágenes.

Unos Juegos mediterráneos

En la campaña de identidad de la sede se puso el acento en el escenario mediterráneo de los Juegos de 1992. Al utilizar el Mediterráneo como horizonte de referencia para la identidad de la sede, se pudieron salvar y respetar algunas cuestiones de difícil resolución. En primer lugar, porque se pudo hacer hincapié en las raíces históricas de los Juegos Olímpicos de la era moderna, que encuentran su origen en este mar, y más en concreto en la cultura griega. Esta cuestión se convirtió en fundamental desde el momento en que los organizadores supieron que Atenas no iba a ser sede olímpica en el año del centenario (1996), designación que había recaído en la ciudad norteamericana de Atlanta. De este modo, se pudo reforzar la actitud de respeto hacia Grecia por todo lo que representaba en la historia olímpica.

En segundo lugar, el Mediterráneo ofrecía una necesaria rúbrica dentro de la cual se podían encajar cómodamente las respectivas identidades de Barcelona, Cataluña y España —e incluso Europa. Este concepto facilitó el establecimiento del consenso entre los diferentes actores políticos implicados en el proceso organizativo.

Finalmente, el concepto de Mediterráneo no es sólo un referente geográfico reconocido internacionalmente, sino que además simboliza un «sentimiento» identificable y un concepto cultural que casan muy bien con las manifestaciones estéticas. El concepto de Mediterráneo fue integrado en todos los aspectos del diseño de los símbolos de la identidad

de la sede, como en la mascota y el logo de Barcelona'92, en el diseño de la antorcha, en los colores de la señalización y, por último, en las ceremonias inaugural y de clausura.

A modo de ejemplo, el logo de Barcelona'92, de un azul vibrante, con el amarillo y el rojo, se intentó que fuera percibido como una expresión del sentido estético de los pueblos del Mediterráneo. El azul, que representaba el mar y el cielo, combinado con el amarillo (el sol) y con el rojo, pretendían dar la idea de apasionamiento, cualidades humanas y amistad. El logo pretendía también reproducir el cuerpo humano en movimiento para expresar el concepto humanista de clasicismo, así como el carácter vitalista del hombre mediterráneo.⁷

2. INFORMACIONES TELEVISIVAS SOBRE ESPAÑA, CATALUÑA Y BARCELONA

Este estudio está basado en el análisis cuantitativo (cerca de 200 categorías de contenido) y cualitativo de 25 locuciones alrededor de la Ceremonia de Apertura. El objetivo era entender cómo los locutores decidieron caracterizar al anfitrión olímpico de 1992.⁸ Las informaciones fueron escogidas atendiendo a una amplia representatividad en cuanto a localización geográfica, sistemas mediáticos y nivel de desarrollo

7. La presentación de este símbolo durante la ceremonia inaugural propició que muchos comentaristas internacionales discurrieran sobre su carácter inequívocamente «mediterráneo». Algunos, como un locutor de la televisión rusa, se aventuraron en curiosas interpretaciones:

«Es posible que después del primer vistazo sea difícil determinar qué representa este emblema. Aunque, como supone su creador Josep Trias, todo sea muy obvio: una figura de hombre en movimiento se perfila sobre un fondo blanco; y los colores a través de los cuales se distingue esta figura, denuncian sus inconfundibles orígenes mediterráneos. (...) El azul representa el mar, el amarillo el sol, el rojo la vida (...). Sin embargo, si les digo la verdad, a mí me recuerda a la cabeza de un toro, o sea a la corrida en España; ambas cosas son inseparables.» (Ostankino 1, Rusia, Ceremonia Inaugural.)

8. Éstas son las televisiones incluidas en nuestro estudio: ET1, Grecia; NBC, Estados Unidos; TF1, Francia; Canal Olímpic, Cataluña; SBC 12, Singapur; Canal 13, México; CTV (anglófona) y TVA (francófona), Canadá; TVRI, Indonesia; RTV, Rumania; 2.º Canal, Eslovenia; NHK, Japón; Ostankino 1, Rusia; SABC, Suráfrica; TV Globo, Brasil; Ch. 7, Australia; ARD, Alemania; MBC, Corea; TVE-2, España; Tele-Rebelde, Cuba; RCN, Colombia; CRTV, Camerún; CCTV, China; BBC, Reino Unido, y ERTU2, Egipto.

Véase Moragas, M., N. Rivenbrough, J. Larson (1995), *Television in the Olympics*, Londres: John Libbey and Co. Ltd.

económico se refiere. Grecia, Estados Unidos, Francia, Cataluña, Singapur, México, Canadá, Indonesia, Rumania, Eslovenia, Japón, Rusia, Suráfrica, Brasil, Australia, Alemania, Corea, el Reino Unido, España, Cuba, Egipto, Colombia y China fueron los países representados. El estudio empleó también, para el proceso de investigación, a «corresponsales» nativos de cada uno de los países con el objeto de proporcionar observaciones adicionales y de ofrecer, además, interpretaciones acerca de las informaciones concernientes a la percepción del anfitrión olímpico en sus respectivos países. Aunque las informaciones acerca de la Ceremonia de Clausura no fueron sometidas al mismo análisis, hay que decir que a través de los informes de los corresponsales y del repaso de las informaciones de la Ceremonia de Clausura, el conocimiento sobre Barcelona y Cataluña como anfitrionas se incrementó de forma sustancial, lo cual debe ser tenido en cuenta al examinar los resultados de la Ceremonia Inaugural. Añadamos a esto el éxito de los Juegos y la gran exposición visual a la que estuvo sometida la ciudad anfitriona y se podrá afirmar con seguridad que los informadores terminaron su cobertura de los Juegos con una gran cantidad de comentarios positivos y una mirada llena de simpatía hacia el anfitrión. El principal objetivo de identidad —suscitar o mejorar una imagen «favorable»— había sido ampliamente logrado.

2.1. Atención hacia el anfitrión

Pero ¿y los objetivos de identidad específicos? Al reflejar tanto las diferencias en la cantidad total de comentarios como el interés por presentar aspectos culturales durante la Ceremonia Inaugural, nos damos cuenta de que los locutores se distinguieron bastante entre ellos según el grado de atención prestado a la caracterización de la realidad de la sede y a narrar las actuaciones culturales de la ceremonia inaugural en términos de reflexión sobre la identidad anfitriona. La Figura 1 compara estos niveles de atención cotejando la distinta cantidad de comentarios o asociaciones relacionados con la caracterización cultural, directa o indirecta, de la sede (a través de la caracterización de las partes culturales del espectáculo). Esta figura no recoge los comentarios puramente descriptivos de las actuaciones culturales («ahora entran 1.200 bailarines en el estadio»), sino que se limita a los comentarios

de tono didáctico que, de algún modo, presentan información que atañe a la sede («ahora están bailando la sardana, danza tradicional catalana»). Lo más destacado de la posición adoptada por los comentaristas son sus extremos, donde el comentarista de la CCTV (China) no sólo no dijo mucho en general, sino que no mostró ningún interés por la cultura local o la especificidad política de Barcelona y Cataluña, mientras que los comentaristas de ET1 (Grecia) hicieron hincapié en el «retorno» de los Juegos a un puerto mediterráneo.

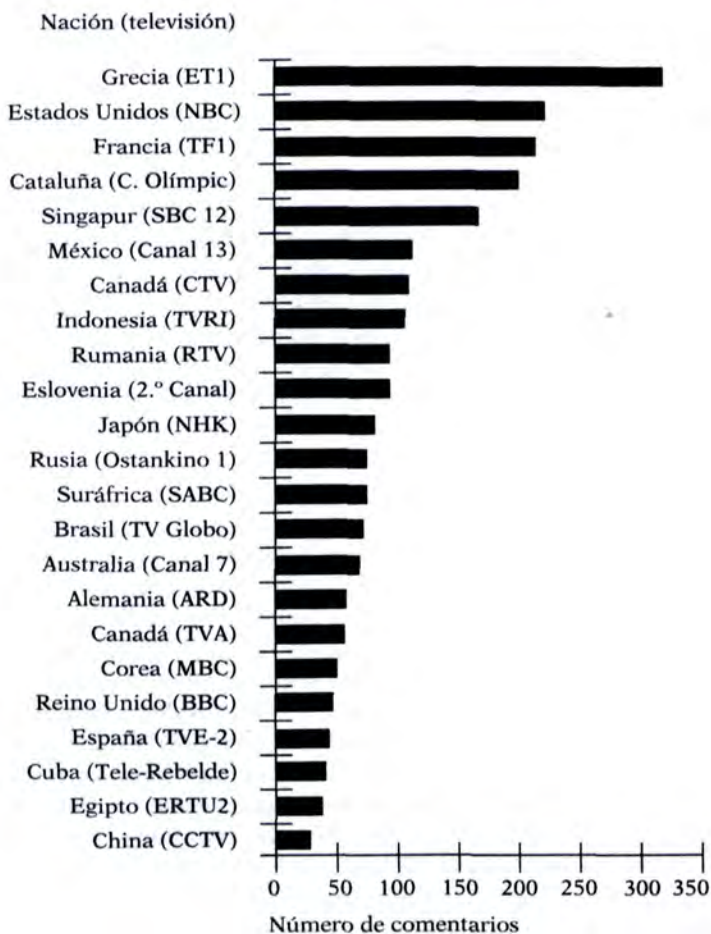


Figura 1: Atención de los retransmisores hacia la identidad del anfitrión y sus actuaciones culturales

2.2. *El retrato de España*

La Familia Real

Por lo que a España se refiere, casi todos los locutores prestaron gran atención a la figura del monarca y la Familia Real, la mayoría de las veces condicionados por las imágenes del Rey Don Juan Carlos I y su familia en la tribuna. Como los organizadores esperaban, algunos comentaristas pusieron el énfasis en el éxito y la estabilidad de la transición democrática española (en particular la NBC, de Estados Unidos; la CTV, de Canadá, y el Canal 13, de México), identificando al Rey como el protagonista de la nueva democracia española.

Bien se merece este momento el Rey Juan Carlos, cuya labor fue crucial para conducir a su nación a través de aguas turbulentas hacia la democracia y salir de la época oscura del fascismo bajo el Generalísimo Francisco Franco. (NBC, Estados Unidos, Ceremonia Inaugural.)

El Canal 13 (México), Ostankino 1 (Rusia) y ARD (Alemania) pusieron el acento sobre la popularidad del Rey en el manejo del poder político. El comentarista ruso dio una particular interpretación acerca de una nación unida por el amor al soberano. Muchos locutores insistieron sobre aspectos no políticos de la figura del monarca, como su afición a los deportes (TVE, España; SABC, Suráfrica; 2.º Canal, Eslovenia y NHK, Japón). Por extraño que parezca, esta aproximación no política a la Familia Real fue la que mantuvo la BBC, que, al parecer, no quiso establecer paralelismos entre la popularidad del Rey de España y la monarquía inglesa, mucho menos popular en su país en el momento de la inauguración de los Juegos. La CCTV de China, por su parte, no hizo ninguna referencia política a la figura del Rey Juan Carlos.

Pasión por la vida

No fue sorprendente que, para referirse a una de las actuaciones de la noche (flamenco, danza y ópera) titulada «Tierra de pasión», diez de los locutores asociaran específicamente este atributo con el carácter de los españoles. En to-

tal, el 62% de los comentaristas caracterizaron a los españoles en tanto que poseedores de una pasión y amor por la vida expresados a través de la música, la fiesta y el color. Sólo los comentaristas de la japonesa NHK se refirieron a estereotipos más tradicionales como las corridas de toros y coincidieron con la NBC (Estados Unidos) y TF1 (Francia) al remarcar la belleza de las mujeres españolas. (Por su parte, la BBC escogió como apertura gráfica para su programa de información diaria sobre los Juegos el dibujo de un torero, una bailarina de flamenco, y tonos rojos.) Se cuenta que una nota de prensa china reseñaba tras la ceremonia inaugural que: «aunque durante la ceremonia no aparecía el símbolo de España —las corridas de toros— las actuaciones en su conjunto han sido muy culturales y pintorescas».⁹

Un país de cultura

El objetivo de los organizadores olímpicos de presentar a España como país asociado con la alta cultura fue logrado en la medida en que muchos locutores mencionaron a artistas españoles muy conocidos (Picasso, Miró, etc.) y casi todos hicieron observaciones sobre el gusto de los españoles por la música y el arte («España ha ofrecido muchas cosas al mundo en lo que se refiere a cultura, arte, arquitectura, música y deportes», SABC, Suráfrica, Ceremonia Inaugural). Sin embargo, toda referencia a tradiciones artísticas específicas (por ejemplo, el modernismo) fue más bien utilizada para caracterizar a Barcelona y no a España.

Por otro lado, algunas televisiones intentaron situar algunas danzas o fragmentos musicales en sus respectivos contextos regionales (Andalucía, Aragón, etc.) y mostraron su afinidad por los fragmentos de ópera relativamente largos interpretados por conocidos artistas españoles. Sin embargo, Langer describió un significativo momento de tensión en la retransmisión del australiano Canal 7, cuando los locutores se posicionaron como profanos en materia de «alta cultura europea» (ópera, artes, teatro). Langer dijo que «un síntoma de esta tensión fue el silencio de los comentaristas cuando se producían actuaciones de orden cultural compa-

9. *Wenhui Bao*, 26 de julio de 1992. Se trata de un diario de Shanghai dirigido por intelectuales.

rado con su verbosidad una vez que los atletas hubieran aparecido en el estadio». ¹⁰ De hecho, si nos fijamos en la mayoría de las televisiones, los relativamente largos fragmentos de actuaciones líricas, desprovistos de acción, sirvieron más para acallar los comentarios principalmente deportivos que para provocar comentarios sobre la alta cultura española. Awatef Abd El-Rahman, explicando las percepciones de la ceremonia inaugural en Egipto, sugirió que los fragmentos de ópera, aunque coherentes con la ceremonia, eran contrarios a «las costumbres árabes, no muy favorables a este modo de cantar». ¹¹ Esta actitud también se vio reflejada en los comentarios de los corresponsales del Reino Unido:

En medio del simbolismo menos relevante, tal y como fue percibido a través de la cobertura de la BBC, surgía la imagen de media docena de personas (incluyendo algunos conspicuos pesos pesados) ataviadas con ropas algo absurdas y cantando pegadizos fragmentos de ópera. (El comentarista de la BBC) no indicó lo que esto significaba en el contexto de la ceremonia y quedó descolgada como una celebración de la cultura española o europea. También resultó (en los vestidos, el clasicismo) una celebración de riqueza y poder. ¹²

2.3. *Fiesta de presentación de Cataluña*

Para satisfacción de la Generalitat de Catalunya, los medios internacionales prestaron más atención de la prevista al reconocimiento de la realidad catalana. Si nos centramos en las televisiones contempladas en este estudio, descubriremos que muchos de ellas sintieron que la idea de «catalanidad» debía ser presentada de algún modo a sus audiencias. Para la NHK (Japón), por ejemplo, la existencia de Cataluña proporcionaba un marco de introducción general a la ceremonia de apertura en su conjunto:

10. Langer, John (1992). «Informe del corresponsal de Australia», *Television in the Olympics Project Archive*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

11. El Rahman, Awatef Abd-El et al (1992). «Informe del corresponsal de Egipto», *Television in the Olympics Project Archive*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

12. Izod, John; Meech, Peter y Hornicroft, Tim, en colaboración con Kilborn, Richard (1992). «Informe de los corresponsales del Reino Unido», *Television in the Olympics Project Archive*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

K: Señor Hirano, para que los espectadores puedan disfrutar de la ceremonia habría que explicar algunas cosas acerca de Cataluña, ¿no es así?

H: Efectivamente, así es, ya que España tiene un muy desarrollado sentido de la autonomía. La gente de cada región insiste en su propio sentido de la comunidad, y, de entre todos ellos, destaca el de Cataluña. Muchos siglos atrás Cataluña fue una región independiente y muy próspera, con capital en Barcelona. Por lo tanto, desde los puntos de vista catalán y barcelonés, éstos son unos Juegos catalanes, no españoles. (NHK, Japón, Ceremonia Inaugural.)

La Tabla 1 resume el porcentaje de locutores que le reconocieron a Cataluña, directa o indirectamente, una entidad política y cultural. Hay que hacer notar, sin embargo, que esta tabla recoge tan sólo las «menciones» a esta realidad, sin que ello signifique que estas menciones se vieran acompañadas de una explicación didáctica de lo que Cataluña «es». Por ejemplo, todos los locutores mencionaron la entrada de la bandera catalana en el estadio, pero la CCTV (China) no explicó su significado y ni tan siquiera mencionó a Cataluña en su reportaje.

REFERENCIAS EN LOS COMENTARIOS	% DE EMISORAS (NÚMERO DE EMISORAS)*
Referencia a Cataluña como nación o como región dotada de autonomía política	32% (8)
Referencia al himno catalán	60% (15)
Referencia a la bandera catalana	100% (25)
Referencia a la lengua catalana	68% (17)
Referencia a la sardana como danza tradicional catalana	76% (19)
Referencia a los <i>castellers</i> como parte del folklore catalán	80% (20)
Mención de Jordi Pujol como presidente de la Generalitat de Catalunya	64% (16)
Referencia a la historia diferenciada de Cataluña	56% (14)

* N = 25

Tabla 1. Reconocimiento de los símbolos políticos y culturales de Cataluña

Mientras que la mayoría de los comentaristas reconocieron la existencia de Cataluña —como se desprende de la tabla arriba reproducida—, se dieron grandes variaciones en cuanto a la claridad y los temas de tal presentación. Cada una de las presentaciones de Cataluña en este análisis puede insertarse dentro de alguna de las siguientes orientaciones de identidad:

1. Cataluña es una autonomía política y una identidad cultural distinta de España, y a veces en conflicto con ella. El diseño de la Ceremonia Inaugural es percibido como un reflejo de la naturaleza cooperativa y a la vez conflictiva de esta relación.

2. Cataluña posee una identidad cultural y política distinta de España, pero en plena armonía con el resto del país. La Ceremonia de Apertura es vista entonces como oportunidad para que la audiencia conozca la cultura catalana, pero su presentación no posee connotaciones políticas.

3. Cataluña es mencionada —lo que implica una cierta diferenciación—, pero ésta no se explica realmente. Los términos Cataluña y España se emplean indistintamente para designar al anfitrión.

4. Cataluña no es presentada en modo alguno como entidad política, cultural o lingüística con personalidad propia.

La Ceremonia Inaugural como victoria para Cataluña

En claro contraste con la negativa situación mediática previa al acontecimiento relativa a la posibilidad de que Corea del Norte o grupos de estudiantes activistas entorpecieran los Juegos de Seúl, los medios de comunicación internacionales tendieron a rechazar cualquier argumento de presentación de Barcelona'92 relacionado con el conflicto político o el terrorismo. Por su parte, la llamada a la «paz olímpica» efectuada por los grupos nacionalistas —de acuerdo con su tendencia a rechazar cualquier forma de violencia para manifestar la identidad propia— rechazó cualquier atisbo de boicoteo. En lugar de esto, se propusieron vías festivas para hacer una continua demostración de identidad (banderas y símbolos en los balcones, festivales callejeros, etc.), lo que encajaba mejor dentro del contexto positivo inherente a todos los Juegos. Los medios internacionales de prensa deportiva serían más receptivos a demostraciones de

este tipo que a manifestaciones explícitamente políticas. Si algunos medios mostraron su interés por las dimensiones políticas de los Juegos, al final, y por encima de otras consideraciones, prevalecieron los elogios a la habilidad con que todas las partes habían operado, y al trabajo en conjunto.

Aun así, las retransmisiones de la NBC (EE.UU.), ET1 (Grecia), CTV (Canadá), Canal 7 (Australia), Canal A (Colombia), TF1 (Francia), Canal 13 (México), NHK (Japón), ARD (Alemania), BBC (Reino Unido) y TVA (Canadá) generalmente encajaban con la primera orientación de identidad en el hecho de que todas ellas reconocieron la dimensión política de la relación entre Cataluña y España y vieron la Ceremonia Inaugural como emblemática de tal relación.

Bastantes años después de la amarga guerra civil y la dictadura, se planteaba una cuestión delicada. ¿Debían ser los Juegos más o menos catalanes o más o menos españoles? Sólo se resolvió tras negociaciones medio semiformales entre el gobierno nacional y los catalanes y hoy veremos hasta dónde ha llegado el compromiso. (BBC, Reino Unido, en sus comentarios introductorios a la Ceremonia Inaugural.)

Estas cadenas notaron inmediatamente la presencia de los símbolos catalanes en la ceremonia (bandera, himno, lengua y espectáculos populares, representantes políticos) e indicaron su presencia como una especie de victoria para Cataluña. Por ejemplo, cuando el Rey Juan Carlos I de España declaró oficialmente abiertos los Juegos, habló alternativamente en catalán y en español. Y los comentaristas de la NBC reaccionaron de la siguiente manera:

C: ¡Qué reacción de la multitud! El Rey Juan Carlos ha hablado en catalán, y eso es significativo. Se cuenta que el alcalde [de Barcelona] dijo hace un par de días: «Hagamos que ésta sea una ocasión para el orgullo catalán, para el orgullo por Barcelona, pero no para el antagonismo con cualquier otra región de España, unámonos para ello.» Tal y como parecen haber hecho.

E: Increíble concesión. Acaban de oír la reacción agradecida de los catalanes en el Estadio Olímpico... (NBC, EE.UU., Ceremonia Inaugural.)

Para la NBC éstos eran claramente unos Juegos Olímpicos catalanes, y a veces el locutor estadounidense parecía darle a la ceremonia mayor significación política de la que

los propios organizadores olímpicos le habían otorgado. Al comienzo del acto, la NBC incluso se salió del guión oficial de la ceremonia para reinterpretar la actuación dedicada al mar Mediterráneo como una representación del esfuerzo histórico de los catalanes por defender su identidad.¹³

E: Muchos de los grandes exploradores de la historia fueron españoles o bien navegaron bajo bandera española: Colón, Magallanes, Ponce de León, Cortés, Pizarro. En este sentido se podría pensar que (el espectáculo) representa sus aventuras, los peligros a los que se enfrentaron, en busca del nuevo mundo, al partir hacia territorios inexplorados. Eso es verdad hasta cierto punto, pero esta actuación también quiere simbolizar la feroz independencia de Barcelona y Cataluña, las vicisitudes de su existencia, sacudida de aquí para allá por conquistadores de otras tierras, dictadores españoles, su feroz determinación de luchar y repeler esas influencias y ser soberana, determinar sus propias circunstancias, de nuevo, pese a todo mal y toda adversidad... (NBC, EE.UU., Ceremonia Inaugural.)

Y, como si quisieran remarcar quién era el «verdadero» anfitrión de los Juegos, los comentaristas de la NBC presentaron el fragmento de flamenco del «País de Pasión» con el calificativo «ni pizca catalán», cortando a continuación para realizar entrevistas fuera del estadio.

Como decíamos, la retransmisión estadounidense no fue la única en imbuir de importancia política las actuaciones ri-

13. El espectáculo del «Mar Mediterráneo, mar olímpico» fue producido para la Ceremonia Inaugural de Barcelona por el grupo barcelonés de teatro de vanguardia La Fura dels Baus. La actuación empieza con un mítico Hércules —un gigante mecánico— participando en los primeros Juegos Olímpicos. Entonces, el espíritu olímpico, simbolizado por un barco, viaja metafóricamente a través del tiempo y del espacio, desde los primeros Juegos de la antigua Grecia, cruzando el mar Mediterráneo (la pista del estadio cubierta de actores ataviados de azul), hasta los Juegos de Barcelona en 1992. En su ruta, el barco y la tripulación han de enfrentarse a toda serie de monstruos fantásticos que simbolizan las desgracias que han atormentado a la humanidad y que han amenazado la existencia de los Juegos Olímpicos a través de los siglos: la enfermedad, la guerra, el hambre, etc. En este final, triunfa el bien y el espíritu renovado de Hércules llega a Barcelona 1992 para rendir homenaje a los logros de la civilización moderna y escenificar unos nuevos Juegos Olímpicos. En este segmento del espectáculo los elementos simbólicos clave son el agua (mar Mediterráneo), el sol y la mitología griega relacionada con Hércules como hijo de Zeus, héroe y vencedor olímpico.

tuales, folklóricas y musicales de las ceremonias. Así caracterizaban dos locutores el baile popular catalán, la sardana:

Esta sardana fue prohibida durante el período franquista. Se convirtió, como la lengua, en un símbolo de la autonomía catalana. (ARD, Alemania, Ceremonia Inaugural.)

Las manos entrelazadas simbolizan la solidaridad y la fortaleza colectiva del pueblo catalán. (BBC, Gran Bretaña, Ceremonia Inaugural.)

La BBC sugirió que la tensión entre los nacionalismos catalán y español se armonizaba en distintos momentos de la ceremonia con la inclusión tanto de la sardana como de algunos pasos de flamenco. También destacaron que se había alcanzado un «consenso» musical cuando se tocaron *El Concierto de Aranjuez* (español) y *El cant dels ocells* (catalán) de Pau Casals.¹⁴ Esta idea del consenso fue también recalcada por otros corresponsales en momentos de la ceremonia más rituales, particularmente en la elección de los últimos portadores de la antorcha:

Se pasa el relevo [final de la antorcha]... a Juan Antonio San Epifanio, jugador de baloncesto, en representación de la ciudad de Barcelona, mientras que el señor Menéndez [que había entrado la antorcha en el estadio] era de Madrid, lo cual simboliza a las dos ciudades compartiendo la última carrera, la de la llama hasta su destino final, al menos por ahora. (TVA, Canadá, Ceremonia Inaugural.)

El locutor francés de la TF1, en particular, se centró a lo largo de su retransmisión en el resultado cooperativo de la relación entre España y Cataluña. Refiriéndose al hecho de que ambas banderas, la española y la catalana, son rojas y amarillas, decía el comentarista:

... en tonos diferentes, pero existe en última instancia esa unidad del rojo y el amarillo que expresa tan bien las relaciones entre España y Cataluña, tan diferentes pero con lazos tan estrechos. No es muy comprensible, quizá no sea siquiera lógico, pero es profundamente rico y creativo. (TV1, Francia, Ceremonia Inaugural.)

14. Izod et al. (1992), *op. cit.*

Aunque el acuerdo no siempre fue posible, como cuando el comentarista de la BBC destacó que el uso del francés para presentar a los equipos que entraban durante el desfile de los atletas se debía al hecho de que «los catalanes y los españoles no se habían puesto de acuerdo».

El reconocimiento de la dimensión política de Cataluña no significó necesariamente que todos estos locutores ahondasen hasta el mismo nivel de detalle histórico que, por ejemplo, la retransmisión de la NBC (EE.UU.). De acuerdo con Langer, la mayor parte de los comentarios del Canal 7 de Australia sobre «la ciudad fervientemente catalana» de Barcelona fueron «frases esporádicas», «gestos momentáneos», dichos de pasada, sin continuidad ni sustancia.¹⁵

La Ceremonia Inaugural como introducción a la cultura catalana

Mientras el 75% de los locutores reconocieron que los dos segmentos de la actuación primordialmente «catalanes», la sardana y los *castellers*, estaban basados en el folclore catalán, no todos los corresponsales acordaron otorgar una dimensión política a su presencia en la ceremonia. Los locutores de Ostankino 1 (Rusia), 2.º Canal (Eslovenia), RTV (Rumania) y SBC 12 (Singapur), por ejemplo, identificaron inmediatamente los orígenes catalanes de estas partes de la actuación y otros símbolos de la ceremonia, pero no los conectaron con ninguna relación entre Cataluña y España. Para estos locutores la «catalanidad» era una presencia cultural, no política. Para el comentarista del 2.º Canal de Eslovenia, por ejemplo, los atributos lingüísticos de Cataluña guardaban cierta afinidad con el fuerte nacionalismo lingüístico asociado con Eslovenia. De nuevo, mientras las identificaciones de Cataluña eran distintas, raramente los comentarios denotaban profundidad, según señaló nuestro corresponsal ruso: «Cataluña se mencionaba, pero se ignoraba... [la imagen era] positiva, pero insuficiente.»¹⁶

15. Langer (1992), *op. cit.*

16. Zassoursky, Yassen, con Svetlana Kolesnik y Andrei Richter (1992). «Informe del corresponsal de Rusia», *Television in the Olympics Project Archive*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

Cataluña indefinida

Para el resto de las televisiones, ERTU 2 (Egipto), Tele-Rebelde (Cuba), TVRI (Indonesia), SABC (Suráfrica) y MBC (Corea), Cataluña «existe» en tanto se mencionaba. No obstante, su definición no sólo carecía de profundidad, sino que era decididamente vaga; particularmente en relación con España. Cataluña y España se utilizaban de forma intercambiable para definir las características de la ceremonia, y Barcelona se citaba más frecuentemente como anfitriona. Por ejemplo, el comentarista indonesio dijo al referirse a la sardana:

Esta danza se baila a menudo en espacios abiertos en las ciudades de toda Cataluña. (...) Y como vemos en las pantallas, los que bailan no sólo incluyen gente joven sino también personas que ya no lo son. La gente mayor también está participando. Porque, de hecho, esta danza pertenece a todos los catalanes. (TVRI, Indonesia, Ceremonia Inaugural.)

En la siguiente frase el locutor se refería al baile como una «tradición española».

Al locutor surafricano (SABC) se le escapó toda la primera parte de la ceremonia que presentaba Cataluña al mundo, perdiendo así la oportunidad de presentar el diseño de la ceremonia como representativo del anfitrión catalán. (De hecho, los anuncios se comieron más de un tercio de las actuaciones culturales en la retransmisión de la SABC, lo cual afectó cualquier narración cultural coherente que los comentaristas hubieran intentado hacer.)

Cataluña no existe

En nuestro estudio esta cuarta orientación de identidad incluyó solamente a un comentarista: el locutor de la CCTV (China). Aparte de una única e inexplicada referencia a la bandera catalana al entrar ésta en el estadio (junto a las banderas de Barcelona y España), ningún otro aspecto de Cataluña —su lengua, cultura o autonomía política— fue mencionado en ningún momento de la retransmisión. Dicho esto, también habría que mencionar que el locutor apenas

ofreció detalles sobre la monarquía española, España o siquiera Europa. Efectivamente, un comentario de prensa chino se preguntaba por la ausencia de España:

Aunque no se vio el símbolo de España —las corridas de toros— en las actuaciones de la Ceremonia Inaugural, en general fueron muy culturales y pintorescas.¹⁷

Por el contrario, el interés del comentarista de CCTV se concentró más en aspectos tales como la tradición unificadora de las partes culturales de la ceremonia que en su origen nacional.

La influencia del contexto doméstico en el reconocimiento de Cataluña en las retransmisiones

Existió una amplia preparación e interés por parte de los diferentes locutores a la hora de interpretar, en vez de simplemente describir, la Ceremonia Inaugural. Durante la mayor parte de la ceremonia los organizadores vieron realizado su deseo de que Cataluña fuera «presentada» con personalidad propia ante las audiencias globales. Este resultado, sin embargo, estaba probablemente fuera del alcance de los esfuerzos de control de los organizadores de la ceremonia. Al revisar los resultados relativos a la presentación de Cataluña, resulta claro que los locutores asociados con las tres orientaciones de identidad que no acentuaron la dimensión política del carácter de Cataluña constituyen tipos específicos de entornos sociales y geopolíticos, tal y como se reseña a continuación. Los siguientes contextos domésticos podrían haber afectado su presentación de Cataluña como anfitriona:

— Televisiones de países con problemas de pluralidad cultural, lingüística o nacional que han condicionado políticamente a los comentaristas. Éste sería el caso, por ejemplo, de CCTV (China) y TVRI (Indonesia).

17. De un artículo aparecido en el periódico chino *Wenhui Bao*, citado por Kong, Xiang-an (1992). «Informe del corresponsal de China», *Television in the Olympics Project Archive*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona. Kong sugiere que alguna cobertura de prensa apareció en China durante los Juegos.

— Televisiones de países con problemas sociales o de desarrollo que afectan claramente el interés que puedan tener los comentaristas por el problema de las minorías lingüísticas y nacionales en Europa. Éste sería el caso, por ejemplo, de ERTU2 (Egipto) y CRTV (Camerún).

— Televisiones de países sujetos a situaciones de conflicto social que ensombrecen su interés por las cuestiones de identidad. Éste sería el caso, complejísimo, de la SABC (Sudáfrica), cuyo canal de televisión apuntó que existían diferencias entre España y Cataluña, sin considerar apenas las dimensiones políticas de esta diferencia.

— Televisiones de países que actualmente están experimentando grandes transformaciones con implicaciones nacionalistas dramáticas, y que prefieren concentrar su atención en otros aspectos de la ceremonia tales como la libertad y la creatividad de expresión (Ostankino 1, Rusia), la unión de los atletas y el valor del olimpismo (RTV, Rumania, y 2.º Canal, Eslovenia).

— Televisiones de países que culturalmente distan más de Europa y cuyos comentaristas están más interesados en los aspectos globales de la cultura mediterránea que en los rasgos específicos de la identidad cultural o nacional de Cataluña. Se hizo una interpretación más global de las descripciones específicas relacionadas con Cataluña. Éste sería el caso de una televisión como MBC (Corea).

Antes de concluir esta discusión sobre Cataluña como identidad anfitriona, valdría la pena reflexionar sobre algunos casos especiales.

Sorpresa y aceptación en Latinoamérica. La imagen de Cataluña y España en Latinoamérica, como consecuencia de sus importantes relaciones históricas, culturales y lingüísticas merece especial atención. El análisis de los comentarios de TV Globo (Brasil), Canal 13 (México), Tele-Rebelde (Cuba) y RCN (Colombia) reveló dos reacciones interesantes frente a la identidad anfitriona en la ceremonia. Primero, hubo mayor sorpresa que en otras partes del mundo respecto a la presencia —y existencia— de tal variedad lingüística y cultural en España. Segundo, hay un especial interés para que estas diversidades se expresen a sí mismas en una relación positiva Cataluña-España. El comentarista brasileño sugirió a sus espectadores que «se están sumergiendo en la capital de Cataluña». Con tal identificación, la dualidad Ca-

taluña/España o de la cultura española/catalana fue completamente aceptada.

Veamos... éste es un símbolo de la Olimpiada. Una sonrisa de todos los españoles, no sólo de los catalanes, sino de todos los españoles al mundo entero. (TV Globo, Brasil, Ceremonia Inaugural.)

Esta sorpresa y aceptación de la relación España / Cataluña resulta incluso más evidente si consideramos la lengua catalana, su protagonismo como lengua oficial, y su uso por parte de los dignatarios más importantes a lo largo de las ceremonias.

Sin embargo, para muchos de los comentaristas latinoamericanos fue todavía más interesante la modernización de España, de la cual Barcelona era una expresión admirable.

J.R.F.: Barcelona es la prueba de una nueva España. Una Barcelona reurbanizada, una Barcelona moderna, con su magnífica arquitectura y su gran puerto, una puerta a Europa...

J.S.: Barcelona ha sido radicalmente transformada en los últimos años, ¡una transformación que ha costado unos 7-8 millones de dólares! Pero hoy Barcelona es una bella ciudad. (Canal 13, México, Ceremonia Inaugural.)

Quebec y Cataluña: ¿como dos gotas de agua? Una de las razones por las que la emisora canadiense TVA fue incluida en este estudio fue el interés por algunas de las similitudes entre Quebec y Cataluña; en ambos casos, naciones que se sienten lingüística y culturalmente únicas dentro de su Estado. Se observó que, aunque los locutores de la TVA no establecían paralelos explícitos entre Cataluña y Quebec —sin tratar de leer más allá de sus comentarios—, mostraban un interés especial por Cataluña, en particular por la lengua catalana, y sugerían a veces un sentido de camaradería, como en el siguiente comentario:

[Nuestros] amigos catalanes... un pueblo generoso, cálido... un pueblo con tradiciones... un pueblo marcado por su cultura, por sus arquitectos, por sus artistas y pintores... por sus músicos y por su dinamismo durante los 90. (TVA, Canadá, Ceremonia Inaugural.)

Autocontrol en el tratamiento de los conflictos propios y libertad en el tratamiento de los conflictos ajenos. Hay que hacer una referencia final al tratamiento verdaderamente único de Cataluña y de la cuestión Cataluña/España que ofrecieron los canales de televisión estatal TVE y autonómico Canal Olímpic. Hubo un alto grado de autocontrol por parte de los comentaristas (en contraste con la espontaneidad y naturalidad de muchas otras emisoras internacionales) al tratar el asunto de la relación Cataluña/España. La retórica esquivó en definitiva las cuestiones conflictivas. De hecho, no hubo una sola referencia explícita, a lo largo de sus respectivas retransmisiones de la ceremonia, a la cuestión nacional de Cataluña o a su relación con España. La excepción son algunas referencias emocionales a un símbolo catalán en TVE y una única mención sin calificación alguna a la lengua catalana en la transmisión del Canal Olímpic catalán.

2.4. La presentación del anfitrión oficial: Barcelona

Debido a la presencia física de las actividades olímpicas dentro de la ciudad anfitriona, la imagen de Barcelona fue, por naturaleza, distinta de las presentaciones de entidades imaginadas como Cataluña y España. La ciudad fue uniformemente observada en sus particulares características arquitectónicas, artísticas y urbanísticas. Probablemente como consecuencia de su accesibilidad visual, el número de aspectos que definían su imagen tenía mayor fuerza y heterogeneidad, pero la imagen resultante era también notablemente coherente en las distintas emisoras.

En general, se interpretó que Barcelona era un lugar en el que estaba ocurriendo un acontecimiento histórico que afectaba a toda la humanidad. Barcelona se identificó como la capital de Cataluña en casi la mitad de las emisoras, pero se había transformado como ciudad —mientras duraron los Juegos— en una «capital del mundo». Este estatus «especial» de capital olímpica permitió a muchos comentaristas presentar Barcelona como la ciudad más fascinante e importante, especialmente en relación a su calidad de vida y los atractivos que ofrece a los visitantes. Estas referencias serían cada vez más persistentes y entusiastas al acercarse la Ceremonia de Clausura.

Una ciudad espléndida. Una ciudad que al cabo de unas pocas horas te causa impresión de intensidad, vitalidad, creatividad, de una intensa creatividad. Por todos lados encontramos vida, por todos lados encontramos arte, así como la sorprendente simplicidad de la vida en comunidad. (TF1, Francia, Ceremonia Inaugural.)

Una ciudad de contrastes y creatividad

De acuerdo con los objetivos específicos de los organizadores olímpicos, se interpretó que Barcelona era a la vez nueva y vieja («Lo viejo y lo nuevo se mezclan en Barcelona», TV Globo, Brasil, Ceremonia Inaugural), histórica y moderna, una ciudad que vive en la calle. Mucho de ello pudo ser expresado mediante las cámaras de televisión.

Para muchos canales, las Ramblas, el paseo más famoso de Barcelona, ofrecían una excelente representación visual de la «personalidad» de Barcelona y sus habitantes. Por ejemplo, la NBC (EE.UU.) empezó su retransmisión con algunas imágenes de este famoso paseo, destacando que la parte central y más amplia de la calle era para los peatones mientras que los lados, más estrechos, estaban reservados para los coches.

Ocho de la noche —sábado por la tarde en Barcelona—, y lo que ven en esta Ceremonia Inaugural es un tributo a la avenida emblemática de Barcelona, las Ramblas. Floristas, vendedores de pájaros, observen esta imagen de las Ramblas. No hay una calle así en ningún otro lugar del mundo, una avenida peatonal por la que los que van a pie ocupan el ancho segmento central y donde los coches se manejan por laterales estrechos, como si estuvieran limitados a las aceras. Los quioscos de periódicos cada 10 o 15 metros. Hay un enorme mercado de comida, acaban de verlo, la Boquería, y cada 20-30 metros se ven los vendedores de pájaros y flores, y eso es lo que la multitud dentro del estadio sobre la pista se supone representa aquí... las Ramblas es prácticamente durante las 24 horas del día un caleidoscopio de humanidad, actores callejeros, mimos, la calle del vagabundo y del aristócrata, podríamos decir. Si uno pasa una única noche o un día en la ciudad y quiere absorber una buena dosis de lo que es Barcelona, debe aprovecharla para bajar paseando por las Ramblas, desde el centro de la ciudad hasta la estatua de Colón, junto al Mediterráneo. (NBC, EE.UU., Ceremonia Inaugural.)

Con este tipo de comentarios se retrataba Barcelona como una ciudad creativa y pintoresca que ha sido capaz de ofrecer al mundo grandes artistas de vanguardia como Gaudí, Miró, Picasso, Dalí, etc. Algunas emisoras como la NHK, de Japón, utilizaron como fondo para las retransmisiones de sus comentaristas decorados de estudio especialmente diseñados que reproducían la arquitectura de Gaudí o representaban algún otro de los estilos artísticos de Barcelona.

Una ciudad renovada

Uno de los aspectos más destacados por la prensa internacional durante el período de preparación de los Juegos fue la excepcional reforma urbana experimentada por Barcelona durante la Olimpiada. Durante la Ceremonia Inaugural, los comentaristas de televisión también hicieron referencia a la reforma urbana de Barcelona, especialmente en relación a las instalaciones deportivas (por ejemplo, la renovación del estadio). En las retransmisiones de Indonesia (TVR1), Egipto (ERTU2), Cuba (Tele-Rebelde), Rumania (RTV), Eslovenia (2.º Canal) y China (CCTV) fueron especialmente frecuentes las referencias al proceso de modernización, a la riqueza de Cataluña y Barcelona y a la eficiencia en la organización de los Juegos. Barcelona no se asociaba en absoluto con el ritmo de un país de siestas.

El progreso alcanzado por la ciudad en términos de cultura, economía... le proporciona a Barcelona una buena oportunidad para convertirse en la ciudad más magnífica del mundo. Y lo han demostrado. Han sido capaces de convertirse en los anfitriones de los XXXV Juegos Olímpicos. (TVRI, Indonesia, Ceremonia Inaugural.)

Los locutores demostraron escaso interés por los aspectos más estrictamente económicos, como las características comerciales e industriales, aunque hubo referencias de carácter general a Barcelona como «capital económica» de España (por ejemplo, ERTU2, Egipto). Aparte de unas pocas referencias al tráfico, los elevados precios hoteleros, la antipática policía y cosas por el estilo, durante las retransmisiones de la Ceremonia Inaugural, Barcelona se mostró a través de las lentes de las cámaras televisivas como una joya de arte

y arquitectura, habitada por gente hospitalaria y amante del deporte, una ciudad perfectamente capacitada para albergar unos Juegos Olímpicos.

3. EL CONTEXTO CULTURAL DE LOS JUEGOS

3.1. *Europa como parte de la identidad anfitriona*

La Comunidad Europea en 1992 (ahora Unión Europea) también se consideraba anfitriona. A este fin la Comisión Europea estableció un Programa Olímpico Comunitario y contribuyó económicamente para estar presente en Barcelona (mediante estandartes y banderas en la calle), así como en la Ceremonia Inaugural, con la actuación de 22 minutos de duración del segmento titulado «La Música y Europa». Esta actuación incluyó ópera, pirámides humanas (los *castellers* unían un acto tradicional catalán con los símbolos de la bandera comunitaria y sus 12 naciones miembro) y la interpretación del himno europeo *Himno a la Alegría* acompañado de fuegos artificiales.¹⁸ Localmente, la CE se promocionó a sí misma ante los visitantes y profesionales presentes en los Juegos. Por ejemplo, los locutores en el centro internacional de comunicaciones se vieron expuestos a la promoción hecha por la CE de su tecnología en televisión de alta definición (HDTV). La CE había participado de forma similar a principios del mismo año en los Juegos Olímpicos de Invierno de Albertville, Francia.¹⁹

18. En la introducción a la Guía de Prensa de la Ceremonia Inaugural se hicieron unas pocas referencias indirectas: «España es la entrada sureste a Europa», «Barcelona es una gran ciudad europea». La guía definía así la Comunidad Europea: «Hoy, doce países conforman la Comunidad Europea, un territorio con 348 millones de personas en el que se hablan al menos nueve lenguas distintas. Unidos bajo la bandera azul de doce estrellas doradas, los países de la Comunidad Europea comparten objetivos en política económica y están en camino de alcanzar la unión política. Hoy, la Comunidad Europea es el mayor mercado del mundo y la cuna de la libertad y la democracia que reflejan la riqueza de su diversidad cultural. La CE está formada por: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y el Reino Unido». (COOB'92, *Ceremonia Inaugural. Guía de Prensa.*) La CE también proporcionó a las televisiones una guía suplementaria para los medios, aunque no se observó que fuera utilizada en los comentarios retransmitidos.

19. Por ejemplo, la CE costeó una serie de anuncios y estandartes en las calles de Barcelona y Albertville que representaban la imagen de un atleta sosteniendo una antorcha decorada con las 12 estrellas de la bandera comunitaria.

¿Notaron las televisiones esta campaña publicitaria? La respuesta sería que sólo marginalmente y nunca al nivel de centralidad que Barcelona, Cataluña y España desempeñaron como entidades anfitrionas. Para entender este resultado habría que señalar algunos de los retos a los que se enfrentó la CE al tratar de promover su imagen durante los Juegos Olímpicos.

En primer lugar, la imagen de Europa que se proyectaba en Barcelona se enfrentó a la dificultad de confundir la idea global de Europa con la idea de la Unión Europea como una entidad política y económica formada por 12 estados europeos. Por otra parte, la idea de la cultura europea se extiende más allá de las fronteras actuales de la «Europa de los 12». Además, cualquier delimitación incorrecta hubiera causado insatisfacción entre los países europeos no comunitarios y planteaba el problema de emparejar la identidad política con la identidad cultural europea.

En segundo lugar, la imagen de la Unión Europea se planteaba en contra de algunas dificultades específicas propias del marco de los Juegos Olímpicos, dominados por el papel central que desempeñan las «naciones-estado» en la construcción de mitologías de la representación del deporte y del protocolo de las ceremonias. La Unión Europea no actuaba como una nación entre naciones en los Juegos Olímpicos, y tampoco apareció como tal en el desfile de los atletas.

Finalmente, se trataba de un momento de grandes cambios históricos, cambios que estaban presentando dificultades para el proceso de consolidación europea (Tratado de Maastricht), con expectativas sin resolver sobre la ampliación de la Unión (Austria, Suecia, Noruega, etc.) y la ruptura de la división histórica entre el Este y el Oeste, con la consiguiente apertura de nuevas relaciones europeas.

En estas condiciones, la idea de Europa se desarrolló a riesgo de aparecer, a los ojos de otras comunidades internacionales, como una «comunidad competitiva», un «mercado» o incluso una entidad todavía políticamente indefinida e incompleta. Debido a los retos recién señalados, la CE escogió el aspecto positivo de esta imagen, la idea de la futura comunidad cooperativa. No obstante, al final, ni siquiera esta estrategia aparentemente inofensiva supo hacerse un hueco entre las imágenes geopolíticas de Barcelona'92.

La Tabla 2 resume las referencias a Europa y a la Comunidad Europea demostrando la atención marginal que recibió este tema. Las televisiones que no hicieron mención explícita de Europa fueron ARD (Alemania), CCTV (China), ERTU2 (Egipto) y Ostankino 1 (Rusia). Más del 70% de las menciones a Europa se hicieron durante la actuación de las torres humanas (*castellers*) tal y como habían previsto los organizadores de la ceremonia. Sólo seis de los locutores se refirieron a Europa durante la interpretación del himno europeo *Himno a la Alegría* y estas emisoras tendieron a conectar sus menciones a Europa y a este himno con referencias a los valores de universalidad, unidad, solidaridad, etc., más acordes con el espíritu olímpico. Para los locutores japoneses de la NHK, el himno europeo evocaba referencias a la unificación de Alemania. Para los mexicanos (Canal 13), el himno europeo era el «himno mundial». Para los rusos (Ostankino 1) y los rumanos (RTV) el himno tenía connotaciones más humanitarias y emocionales que europeas:

Lo que está ocurriendo ahora en el Estadio Olímpico es muy simbólico. *El Himno a la Alegría* está siendo interpretado por un chico de 13 años (...) Aquí están: ¡los Juegos Olímpicos! La celebración que une a toda la humanidad por fin ha comenzado. (Ostankino 1, Rusia, Ceremonia Inaugural.)

Sólo la televisión griega (ET1), el locutor que más había acentuado el contexto europeo, describió el *Himno a la Alegría* en términos de unidad europea, coincidiendo en la intención con los organizadores de la ceremonia.

Y éste es el *Himno a la Alegría*, el himno europeo cantado por un niño de 13 años. (...) Los Juegos Olímpicos de este año coinciden con un acontecimiento histórico para Europa. A partir del 1 de enero de 1993 desaparecerán las barreras económicas entre los países miembros de la Comunidad Económica Europea. Los Juegos Olímpicos y la Expo'92 que están teniendo lugar ambos aquí en Sevilla son portadores de un mensaje importante para todos los europeos: uníos. (ET1, Grecia, Ceremonia Inaugural.)

REFERENCIAS DE LOS COMENTARIOS	% DE EMISORAS (NÚMERO DE EMISORAS)*
Mencionan Europa y la Comunidad Europea	58% (15)
Mencionan Europa pero no a la Comunidad Europea	11% (3)
No mencionan Europa	15% (4)
Mencionan Barcelona como ciudad europea	7% (2)

* N = 26

Tabla 2. Referencias a Europa y a la CE en la Ceremonia Inaugural

Mientras que quizá la imagen de Europa en los Juegos fue, de hecho, fiel reflejo de los límites y condiciones con los que contaba la imagen de la Comunidad Europea en aquel momento, el marginal grado de atención dedicado a los aspectos europeos también se relaciona con la estructura de la narración de la ceremonia, narración que no situaba los aspectos europeos en el centro de su discurso. La inclusión de «Europa» en el diseño de la ceremonia fue un referente simbólico arbitrario. Así, por ejemplo, en la actuación de las torres humanas, las referencias a Europa no se desprendieron directamente de la narración de lo que representaban. Por el contrario, se dedujeron de referencias indirectas: doce torres humanas que representan a los doce países de la Comunidad Europea. Por tanto, se emplearon dos símbolos de identificación: el folklore catalán (referente cultural) y su homenaje a Europa (referente simbólico arbitrario). Además, esta actuación perdió parte del impacto previsto cuando los espectadores, pasando por alto las instrucciones que se les habían dado, empezaron a encender sus bengalas (que se pretendía que representasen la bandera de la CE) en un momento erróneo (anteriormente, al entrar la antorcha olímpica en el estadio), arruinando efectivamente la fuerza icónica planeada para esta parte y, por supuesto, perdiéndose las referencias a Europa que habían sido previstas con la participación de los espectadores.²⁰

20. Izod et al. (1992) *op. cit.* sugiere que el diseño de esta parte de la ceremonia estaba bastante mal concebido. Los autores explican que «no fue un momento fuerte, como mínimo porque sólo se veían algunos de los doce cas-

Finalmente, en el segmento de la ceremonia dedicado a la ópera, con una duración de 13,5 minutos, sólo actuaron cantantes españoles y, como tales, no consiguieron evocar la idea de Europa, a pesar de las indicaciones oficiales («la música de Europa creada para el universo», «un claro ejemplo de cultura europea») ofrecidas en el guión y la guía para los medios. En lugar de eso, el segmento de ópera funcionaba más como un signo de prestigio para los organizadores —catalanes y españoles— que como un signo de identificación de Europa y su cultura. Las únicas emisiones que se refirieron al significado europeo de la ópera fueron las televisiones TVE de España y Tele-Rebelde de Cuba.

Tal y como hiciera la NBC (EE.UU.) con el significado político de Cataluña, solamente los comentaristas griegos de la ET1 llevaron sus referencias a Europa, a la cultura europea y al europeísmo de los Juegos más allá de los propósitos contenidos en el guión oficial:

Tenemos que contarles a los espectadores lo que está ocurriendo. La gente de Cataluña ha empezado a formar 12 torres humanas. Esto marca oficialmente la tercera parte de la Ceremonia Inaugural de los Juegos Olímpicos. ¿Qué representan esas torres? Representan a los 12 países miembro de la Comunidad Europea. Creo que antes hemos mencionado que el pueblo español ha puesto gran énfasis en su papel en la Comunidad Europea.

Pero nosotros también lo hicimos así. En la ceremonia que tuvo lugar en la colina de Olimpia, el 6 de junio, y durante los festejos en el Estadio Panathenaikon, dos días más tarde. En ambas ocasiones izamos la bandera de Europa e hicimos sonar el himno de la Comunidad Económica Europea (...) es muy obvio que Europa es el futuro del mundo... Estos castillos, estas torres que se están levantando, representan la unidad de fuerza y solidaridad de la construcción de Europa. (ET1, Grecia, Ceremonia Inaugural.)

tillos [en la televisión]... Además, en cada torre el esfuerzo principal se invirtió en construir cada uno de los castillos [simbólicamente un país de la CE]; una estructura arqueada que los enlazase hubiera sido arquitectónicamente inconcebible. Por tanto el simbolismo cumplió escasamente con su propósito espectacular».

3.2. *La cultura mediterránea de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92*

Mucho más atractiva para las emisoras internacionales que la idea de una «cultura europea» anfitriona de los Juegos, fue la idea de que el anfitrión representaba a la cultura mediterránea. De hecho, el 68% de las emisoras (un total de 17), identificaron explícitamente a Cataluña como país mediterráneo y/o a Barcelona como ciudad mediterránea, mientras que no hubo referencias explícitas para identificar a Cataluña o a España como «países europeos» (y sólo dos emisoras identificaron a Barcelona como europea: el Canal 13 de México y la TVRI de Indonesia). El Mediterráneo, a diferencia de Europa, parece ser un concepto no político y no institucional, mucho más fácil de identificar con la identidad europea que con el concepto de Europa. Además fue coherentemente interpretado como un valor cultural positivo: histórico, representativo de renovación y creativo.

Como señalábamos antes, esta interpretación por parte de los locutores era completamente compatible con los deseos de los organizadores olímpicos, quienes, desde fases iniciales de la candidatura, se habían sentido cómodos con la idea de expresar los valores mediterráneos como punto de partida, marco y común denominador del programa de identidad cultural. Muchos comentaristas se relacionaron bien con la elección de este mar como contexto para la antes mencionada actuación titulada «El mar Mediterráneo». Cabe destacar que, como con el contexto europeo, para los comentaristas griegos de la ET1 la elección del Mediterráneo como concepto central de los Juegos y de la Ceremonia Inaugural tenía un significado especial. Representaba el principal vínculo entre el olimpismo clásico, la restauración de los Juegos en 1896 en Atenas y los «nuevos Juegos mediterráneos» de Barcelona'92.

Escuchamos las primeras notas de *Mediterránea*: 360 tambores se imponen al silencio con su fuerte compás (...). Y la parte que le sigue, damas y caballeros, tiene como tema «el Mediterráneo, mar olímpico» (...), el tema también podría haber sido «retorno al Mediterráneo». Después de 96 años, los Juegos Olímpicos volvieron al Mediterráneo. Los primeros Juegos se celebraron en el Estadio Panathenaikon de Atenas

en 1896. Desde entonces todas las Olimpiadas han tenido lugar en países cercanos al Mediterráneo pero nunca bordeados por este mar rebosante de paz, el mar de la civilización. Y han vuelto al Mediterráneo después de 96 años. Por lo tanto es comprensible que las gentes de España, los catalanes, honren el Mediterráneo, nuestro mar, aquí en Barcelona. (...) Ryuichi Sakamoto, japonés de 40 años, ha compuesto esta pieza dedicada al Mediterráneo y es irónico que haya sido alguien de Japón quien haya escrito una música en honor al Mediterráneo (...). (ET1, Grecia, Ceremonia Inaugural.)

4. LAS PREVISIONES SE CUMPLEN

La estrategia de proyectar una identidad anfitriona favorable tuvo el éxito previsto por los organizadores olímpicos. No solamente fueron capaces de equilibrar la presentación de las distintas entidades geopolíticas implicadas, sino que supieron consolidar las discontinuas necesidades de los diferentes anfitriones en las síntesis de los temas visuales y culturales que verdaderamente enfatizaban la intersección de esas identidades: el Mediterráneo, el color, la vida, la modernidad, la historia, la pasión, el arte y la cordialidad. Además, los organizadores parece que lograron conectar estos atributos culturales locales con sentimientos más universales.

4.1. *Proyectar una cultura local como global*

En gran parte, el objetivo de identidad de Cataluña —situarse en el mapa— fue logrado sin dificultad. La cultura catalana fue presentada por la mayor parte de los locutores como algo elemental para entender los aspectos culturales de la ceremonia. Sin embargo, es dudoso que, por lo menos en la televisión, la mayor parte del público internacional extrajera una comprensión de Cataluña como comunidad políticamente autónoma dentro de España. Sólo unas pocas televisiones buscaron verdaderamente el argumento de la historia de las relaciones políticas y culturales entre Cataluña y el resto de España, e incluso esto fue utilizado por los locutores para promover una emoción de los Juegos más universal y trascendente, como un lugar para resolver viejos conflictos en lugar de avanzar posiciones en la agenda política del pueblo catalán.

No obstante, este resultado no contradice los objetivos de identidad de los organizadores. De hecho, se consideró crucial para el éxito de la Ceremonia de Apertura que los aspectos locales de los espectáculos culturales fuesen vistos en el contexto de un acontecimiento global, sirviendo para conectar al anfitrión con una condición global más amplia. Así, por ejemplo, el acento puesto por los comentaristas en el origen «catalán», «canario», «madrileño», «andaluz», etc., de los distintos actores y cantantes se esperaba que pareciera perfectamente compatible con la naturaleza internacional de estas mismas figuras. De la intérprete de ópera Montserrat Caballé, por ejemplo, se dijo en muchas ocasiones que era a la vez «catalana» y «universal», o «mundialmente famosa». Su imagen sustenta perfectamente esta ambigüedad. El deseo de los organizadores olímpicos era muy parecido: se trataba de dar esencia y a la vez conectar los caracteres de Barcelona, Cataluña y España. Rothenbuhler admira la audacia de esta tentativa: «Fue fascinante descubrir que Barcelona se estaba retratando a sí misma como el centro del origen de la civilización; y lo estaba haciendo con un estilo convincente».²¹

4.2. *La influencia de la televisión en la identidad anfitriona*

Si pensamos en la televisión durante los Juegos Olímpicos, la mayor parte de las presentaciones del anfitrión olímpico retransmitidas que hemos visto en este capítulo fueron provocadas por imágenes visuales, tangibles, estratégicamente colocadas por los organizadores olímpicos en el marco de la ceremonia y alrededor de la ciudad: las banderas catalanas en las calles de Barcelona incitaron a los comentaristas del Canal 7 (Australia) a caracterizar la ciudad como «fervientemente catalana», las manos entrelazadas del baile en círculo de la sardana provocaron una asociación con el espíritu colectivo de Cataluña, un sonriente Rey Don Juan Carlos hablando en catalán constituyó una relación positiva entre España y Cataluña, etc. Otros objetivos de identidad más abstractos y menos visuales (la estabilidad democrática, el estímulo a la iniciativa económica, la historia política, la cre-

21. Rothenbuhler, Eric (1992) «Informe del corresponsal de Estados Unidos», *Television in the Olympics Project Archive*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

ciente industria, una comunidad europea) fueron menos remarcados por los locutores y no salieron a colación, sin establecer una conexión específica entre el contexto cultural de la emisora y el anfitrión (por ejemplo, el interés por la reforma urbanística), y en algunos casos fueron premeditadamente evitados (como en el caso de la CCTV de China). En particular, muchos de los corresponsales del estudio escribieron sobre el impacto que las imágenes visuales ejercían sobre las percepciones de Barcelona al asociar hitos locales, gente, arquitectura, espectáculos culturales, escenarios olímpicos y rasgos de diseño. Algunas de estas imágenes alentaron a los locutores de televisión a conectar la identidad anfitriona con la pasión, la historia, la cultura, la innovación, la modernidad, el Mediterráneo, etc., con gran coherencia a través de las distintas emisoras. Por tanto, debemos reconocer como un gran mérito de los organizadores olímpicos de 1992 el haber escogido unos objetivos de identidad no sólo compatibles con el carácter visual de la televisión, sino también con una simplicidad de contenido comprensible de inmediato a través de muchas orientaciones culturales distintas.

LA IMAGEN DE BARCELONA'92 EN LA PRENSA INTERNACIONAL

MURIEL LADRÓN DE GUEVARA
XAVIER CÓLLER / DANIEL ROMANÍ¹

Abrir a finales de julio de 1992 una página de un diario como el *International Herald Tribune* y ver en el encabezamiento de cada una de las informaciones los nombres de Barcelona, Reus, Terrassa o Mollet allí donde estamos acostumbrados a ver Tokio, Bruselas, Nueva York o París producía una sensación tan extraña como agradable. Fue la campaña de imagen más grande que jamás se haya hecho desde Barcelona. La ciudad fue portada en más de 15.000 periódicos de todo el mundo, con un tiraje que puede calcularse en 500 millones de ejemplares diarios. Unos 12.000 periodistas se acreditaron para seguir los Juegos, lo que constituye un récord no sólo en el mundo olímpico sino en el mundo de la información en general. En los Juegos de Barcelona el número de atletas quedó superado por el de periodistas.

Pero ¿qué imagen de Barcelona'92 difundió la prensa internacional? Una respuesta exhaustiva a escala mundial es literalmente imposible. El seguimiento sistemático de un grupo de medios de comunicación, durante los años 1991 y 1992 —los meses clave de la preparación y de la celebración de los Juegos—, nos permitió aproximarnos a las

1. Muriel Ladrón de Guevara. Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología por la Universitat Autònoma de Barcelona. Coordinadora General del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Xavier Còller. Licenciado en Ciencias de la Información y en Ciencias Políticas y Sociología por la Universitat Autònoma de Barcelona. Investigador del Departamento de Sociología.

Daniel Romaní i Cornet. Licenciado en Ciencias de la Información y en Ciencias Políticas y Sociología por la Universitat Autònoma de Barcelona. Trabajó en la Divisió d'Operacions de Premsa del COOB'92. Es miembro del equipo que prepara la candidatura de Barcelona como Ciudad Europea de la Cultura en el año 2001.

temáticas y puntos de vista que, de una manera global pero significativa, dan idea del tratamiento que de Barcelona'92 hizo la prensa escrita internacional.²

Se seleccionaron un total de 17 periódicos, 4 agencias de noticias y 3 semanarios de información, considerados como prensa de referencia según la difusión, la calidad del medio y su influencia, de tres países europeos (Francia, Italia, Reino Unido) y de Estados Unidos de América. Las publicaciones seleccionadas fueron, de Francia: *Le Monde*, *Libération*, *Le Figaro*, *L'Equipe*, Agence France Presse; de Italia: *Il Corriere della Sera*, *La Repubblica*, *La Stampa*; del Reino Unido: *The Times*, *The Daily Telegraph*, *The Guardian*, *Financial Times*, *The European*, *Reuter*; de Estados Unidos: *The New York Times*, *The New Yorker*, *The Washington Post*, *The Wall Street Journal*, *The International Herald Tribune*, *USA Today*, *Time*, *Newsweek*, *Associated Press*, *United Press Independent*.

Se hizo un seguimiento de todas estas publicaciones entre enero de 1991 y agosto de 1992. Del conjunto de informaciones publicadas durante este período, se seleccionaron 186 para hacer un análisis detallado de contenido.

El análisis de contenido nos permitió extraer los principales temas tratados por la prensa internacional y que permiten dibujar la imagen que de Barcelona'92 transmitieron a sus lectores, así como detectar las principales ideas asimiladas por los periodistas desplazados a Barcelona, fijando la atención sobre lo que decían y también lo que dejaban de decir, y sobre las relaciones que establecían entre los diferentes actores implicados en la organización de los Juegos y la manera de explicar los conflictos entre los mismos. No se puede perder de vista que la función específica de la prensa no se limita únicamente a informar sobre los temas técnicos y políticos de la organización de los Juegos, sino que se distingue también por su función crítica.

2. Una información más completa puede hallarse en los estudios en los que se basa este artículo: Ladrón de Guevara, Muriel/Cóller, Xavier (1993), *La imatge de Catalunya. Una aproximació al tractament de Catalunya a la premsa internacional a propòsit dels Jocs Olímpics*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Working Paper n.º 14.

Romaní, Daniel (1995), *Observats per premsa internacional*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Working Paper n.º 34.

En un corto espacio de tiempo llegaron a Barcelona miles de periodistas que no habían tenido ningún contacto previo ni habían escrito nunca sobre la ciudad ni sobre el país. Algunos de ellos venían con ideas prefijadas y su trabajo aquí consistió tan sólo en buscar declaraciones y cifras para confirmarlas. Otros, sin embargo, profundizaron más y elaboraron informaciones que jamás habían llegado a su país de origen.

En cualquier caso, no es de extrañar que la mayoría se entusiasmara por los mismos temas: desde la transformación urbanística que vivía Barcelona, con toda seguridad el aspecto que llenó más papel, hasta la cuestión nacional de Cataluña, pasando por el elevado coste de los precios de los hoteles, el tránsito de Barcelona, la idiosincrasia de los catalanes o el ambiente de noche de la ciudad.

Igualmente también existe una insistencia en conseguir las mismas fuentes informativas: el diseñador Javier Mariscal, los escritores Manuel Vázquez Montalbán, Eduardo Mendoza y Joan Barril, el arquitecto Oriol Bohigas, el pintor Antoni Tàpies y, naturalmente, el alcalde Pasqual Maragall, el presidente de la Generalitat Jordi Pujol y el consejero delegado del COOB'92 Josep Miquel Abad, son algunos ejemplos representativos de la permanente atención que la prensa internacional dedicó a un selecto grupo de personalidades públicas de Cataluña.

La revista norteamericana *The New Yorker* subraya en un artículo esa insistencia a entrevistar a un mismo personaje. William Finnegan, el redactor, describe en qué contexto hizo la entrevista al «*gourmand* y comunista democrático» Vázquez Montalbán: «Llegué justo después de dos equipos de televisión, que entrevistaron a Montalbán sucesivamente en catalán y francés, y antes de un tercer equipo de televisión que —después de nuestra conversación— lo entrevistaron en italiano.»

A grandes rasgos, los periodistas se llevaron la idea generalizada de que se encontraban en un país organizado y eficaz. Se puede afirmar, pues, que quedó arrinconada o, por lo menos, devaluada, la imagen de país identificada por referentes tópicos como por ejemplo la paella, el sol, los toros, la pandereta y la improvisación, y se incorporaron otros re-

ferentes positivos como los de modernidad y diseño y, en general, por la responsabilidad en el trabajo y la puntualidad.

También se difundieron por la prensa internacional ideas referentes a los Juegos de Barcelona vinculadas a valores como la seguridad, la hospitalidad, la puntualidad, la planificación o la eficacia. Se elogió la cultura de la participación, el hospedaje a los visitantes, la asistencia masiva a las competiciones, la colaboración desinteresada de los voluntarios olímpicos. Llegó también a través de los medios de comunicación el concepto de universalismo y de fraternidad que propugnan los Juegos, expresado en el lema «Amigos para siempre». Además, Barcelona'92 dio la imagen que anteriores ciudades olímpicas no habían podido dar, de ser sedes de unos Juegos Olímpicos universales, con la presencia de Rusia, de Cuba, de Suráfrica, de las dos Alemanias juntas, y de todos los países que se habían enfrentado, año y medio antes, en un conflicto bélico en el Golfo Pérsico.

De este complejo entramado de imágenes, analizaremos cinco temas centrales que, a nuestro entender, articulan la visión que proyectaron de Barcelona'92 los periodistas internacionales:

- La ciudad sede: la imagen de Barcelona. Los Juegos como motor de la renovación urbana.
- La identidad política y cultural de Cataluña.
- La seguridad: el peligro terrorista.
- La economía: los Juegos como inversión.
- La Ceremonia de Inauguración de los Juegos.

En cada uno de estos apartados se ofrecen citas y referencias de artículos que ilustran de forma significativa lo que dijo la prensa sobre cada uno de los temas.

1. LA CIUDAD SEDE: LA IMAGEN DE BARCELONA

Los Juegos como motor de la renovación urbana

Durante los años previos a la celebración de los Juegos, uno de los temas que despertó mayor interés en la prensa internacional fue el proceso de renovación urbana de Barcelona. Los artículos específicos dedicados a esta cuestión fueron numerosos. En efecto, no pasó inadvertido a los informadores la que había sido calificada por su alcalde como «la más im-

portante transformación en la historia de Barcelona desde la demolición de las murallas a finales del siglo XIX».

En las informaciones encontramos con frecuencia expresiones que describen «el auténtico renacimiento» de la ciudad, la «metamorfosis» de Barcelona. El subtítulo de *Libération* del 26 de julio de 1992 es muy significativo de la imagen que se quería transmitir: «La inmensa cantera ha parido una Barcelona-Janus, donde lo moderno se tutea con lo antiguo. Tejido urbano e infraestructuras viarias han sufrido un impresionante *lifting* para preparar, más allá de los Juegos, el futuro de la ciudad.» En el mismo sentido se pronunciaba *The Wall Street Journal*, que el 21 de julio de 1992 titulaba: «En Barcelona los Juegos Olímpicos han sido utilizados como motor de rejuvenecimiento urbano.» El diario *The Times* escribía el día 24 del mismo mes: «Barcelona, la capital de Cataluña, está celebrando un renacimiento.»

Por otra parte, esta imagen de renovación urbana es considerada como un éxito de la ciudad y de sus gobernantes. Los Juegos eran interpretados como la excusa para llevar a cabo una auténtica transformación de la ciudad y superar así un retraso de más de 40 años en relación con las principales ciudades europeas. Así, *The Wall Street Journal* afirmaba en el artículo antes citado: «Los ambiciosos urbanistas de Barcelona han aprovechado la ocasión ofrecida por los Juegos Olímpicos como muy pocas ciudades lo han hecho, quizá como ninguna ciudad volverá a hacerlo nunca más.» La idea recurrente de todas estas informaciones era que el gran mérito de Barcelona había consistido en saber aprovechar los Juegos Olímpicos no sólo para construir algunos edificios emblemáticos y aislados como sucedió en otras sedes olímpicas, sino que se habían aprovechado las «necesidades olímpicas» para realizar una amplia campaña de mejora de la ciudad. En el mismo sentido, el semanario *Newsweek* afirmaba en un artículo del 18 de mayo de 1992: «Barcelona sencillamente ya no es la que era; y ello es debido a una esmerada planificación.»

Son muchos los elogios que por este motivo recibió la ciudad de Barcelona. Pongamos sólo algunos ejemplos: el diario *The Guardian* (16-7-92) afirma: «La Barcelona olímpica es tal vez el único gran acontecimiento en la historia de la planificación desde la posguerra, a escala de una ciudad»; *The Eu-*

ropean (7-4-91) califica de «futurista» la reconstrucción de la ciudad; *The Washington Post* (25-4-92) afirma que «la primera medalla de los Juegos Olímpicos es una nueva ciudad»; y, para terminar, el periódico *The Guardian* (16-7-92) titula su artículo sin atisbo de dudas: «Homenaje a la planificación catalana.»

Los puntos débiles

La prensa internacional analizada, también se hizo eco de los problemas que iban surgiendo en torno a los Juegos Olímpicos y a su preparación. Destacan en este sentido las informaciones sobre las molestias que las obras ocasionaban a los ciudadanos durante los seis años de preparativos, las preocupaciones por un posible excesivo endeudamiento de la ciudad, las críticas a algunas obras olímpicas y los conflictos políticos que impedían la realización de algunos de los proyectos (como la prolongación del metro hasta la montaña de Montjuïc, la conexión de las rondas —sistema viario que circunda la ciudad— con el aeropuerto, o el plan de construcción de nuevos hoteles).

Tratamiento aparte queremos dar a uno de los aspectos negativos que más preocuparon a los informadores y es el hecho que Barcelona se había convertido en una de las ciudades más caras de Europa. Así, la agencia France Presse, en una información del 13 de abril de 1992, destacaba el alza de los precios, que habían hecho de Barcelona la ciudad más cara de España. Mientras tanto, el alcalde de Barcelona y el mismo COOB'92 pedían a los interesados moderación en su afán monetario. El *The International Herald Tribune* indicaba el 6 de noviembre de 1991 que los precios del suelo eran cuatro veces más caros que en 1986. El *The European* del 10 de julio de 1992 incluso indicaba que los precios habían marcado un nuevo récord en la ciudad olímpica. La agencia Reuter, el 26 de julio de 1992, abundaba sobre la misma idea, aunque la hacía extensiva al resto de España.

El ambiente de Barcelona

Al igual que en anteriores citas olímpicas, en los días previos a la ceremonia inaugural, los medios de comunicación centraban su atención en el ambiente que se respiraba en la

ciudad-sede. En el caso de Barcelona, según *The International Herald Tribune* (24-7-92), este ambiente preolímpico era por sí solo todo un acontecimiento. La información destaca la atmósfera festiva de la ciudad que reflejaba «el orgullo de los catalanes de sentirse el centro del mundo».

La prensa comentó ampliamente la participación apasionada de los ciudadanos de Barcelona en la celebración de los Juegos: las calles se llenan todos los días, todas las tardes, todas las noches. Frases como «unos Juegos humanos, realizados sin gigantismos inútiles y en función de la ciudad» (*La Repubblica*) proliferan el julio y agosto del 92 en la prensa internacional. El ambiente de la ciudad es, pues, especialmente destacado. Corine Lesnes, la articulista de opinión de *Le Monde* durante el período olímpico, redactó diversas columnas donde destacaba la excepcional respuesta de los ciudadanos, las actividades nocturnas de los atletas y de los barceloneses, así como «la conquista de Montjuïc».

Por su parte, el popular diario *USA Today*, en un artículo publicado en plenos Juegos, destaca también el ambiente festivo y acogedor que vive la ciudad. El comentarista se muestra agradablemente sorprendido de que las mujeres paseen solas o en grupo por las calles de la ciudad con toda tranquilidad durante cualquier hora del día o de la noche. Se dice también que «el carterismo es un arte, pero la violencia es muy rara».

Esa atmósfera tan acogedora, amable y hospitalaria contribuyó decididamente, según la prensa, al éxito de los Juegos. Y a menudo esta atmósfera era más valorada que el acontecimiento deportivo. Así lo ponía de manifiesto, dos días después de la clausura de los Juegos, George Vercey del *New York Times*, cuando escribía: «Los atletas no han tenido ninguna oportunidad. No importa lo bien que hayan saltado o cuán rápido hayan corrido, nunca han podido dominar estos Juegos. Barcelona ha obtenido medalla de oro.»

Un ejemplo significativo del cambio de opinión que experimentaron algunos medios gracias al éxito de los Juegos nos lo proporciona *The Wall Street Journal*. Cuando los periodistas Craig Forman, Lee Lescaze y Cartla Vitzhum entraron en el despacho del alcalde Pasqual Maragall en la frenética primavera de 1992, lo primero que hizo el alcalde fue comentarles un artículo que hacía dos años había firmado Nicholas

Bray, antiguo corresponsal de su periódico en Madrid y que decía ni más ni menos: «Ésta es la ciudad de las paradojas. Es un lugar de muchos proyectos espectaculares que, después de años de esfuerzos, se dejan inacabados o abandonados. (...) Barcelona está desesperadamente superpoblada. Los embotellamientos de tránsito colapsan el paseo marítimo entre el puerto y el centro de la ciudad. Su pintoresco barrio Gótico es un nido de pobreza, prostitución y pequeño crimen.» En el verano de 1992, este periódico de finanzas, considerado como uno de los más influyentes del mundo, elogiaba Barcelona —hablaba de la energía de la ciudad y de su eficacia organizativa— y dedicó, como nunca había hecho, una página diaria a informar sobre los Juegos Olímpicos.

2. LA CUESTIÓN NACIONAL: LA IMAGEN DE CATALUÑA

La contextualización político-nacional de la ciudad-sede

La prensa internacional recogió ampliamente la existencia de dos tendencias político-culturales: aquellas que ponen el énfasis en el papel de la ciudad como representante del Estado español y aquellas que enfatizan el hecho de que Barcelona representa a la cultura catalana.

La primera tendencia pretendía conseguir que los Juegos se interpretaran como uno más de los acontecimientos de la España de 1992, junto con la Expo de Sevilla y «Madrid capital cultural». Es revelador de esa interpretación el título del reportaje que publicó *Newsweek* en diciembre de 1991, «The year of Spain», en el que se hacía referencia a los grandes acontecimientos de 1992.

La segunda tendencia se ponía de manifiesto en otra política de imagen que pretendía conseguir que los periodistas reconocieran a Barcelona como la capital de Cataluña y a Cataluña como un país con su propia cultura, lengua e identidad. Mención expresa merece la campaña publicitaria llevada a cabo por el gobierno catalán (Generalitat de Catalunya) y que consistía en la aparición, sólo una semana antes de los Juegos, en los principales periódicos internacionales, de un anuncio de dos páginas a color en que al lado de un mapa de Europa donde se destacaban Cataluña y Barcelona, se podía leer: «¿En qué país situaríais este punto (Barcelona) en el mapa? En Ca-

taluña, evidentemente. Un país dentro de España con su propia cultura, lengua e identidad.» Algunos titulares de la prensa internacional recogían la filosofía de esta campaña. Por ejemplo, el artículo de *The New York Times* «¿Lugar donde se celebran los Juegos Olímpicos del 92? ¡Pues en Cataluña!», o el de *Time* «Bienvenidos a los Juegos Olímpicos catalanes». («Benvinguts to the Catalan Games» en el original).

Esta campaña se asocia a diferentes imágenes sobre Cataluña en las páginas de la prensa internacional. De un lado, se interpreta como la intención del gobierno catalán de afirmar a Cataluña como un país y de superar la imagen regional (véase, entre otros, *Le Figaro* del 21-7-92 y *The International Herald Tribune* del 18-7-92). De otro, se ponen de relieve las críticas que recibe esa campaña por lo que se considera como una excesiva catalanización de los Juegos (véase *The Times* del 21-7-92 y del 25-7-92, o *Le Figaro* del 21-7-92). Por último, se pone de manifiesto, en algunas informaciones, el temor de que esta campaña aliente las expresiones nacionalistas más radicales («quizá incluso terroristas», tal como lo expresa el periódico *The Times*) que podrían boicotear la celebración de los Juegos. La llamada del alcalde de Barcelona y presidente del COOB'92, Pasqual Maragall, a la tolerancia y al respeto por los símbolos comunes con los otros pueblos de España confirma, en cierta manera, el temor de un conflicto potencial, al mismo tiempo que pone de relieve que existen diversas posturas más o menos integradoras (véase las informaciones de Reuter del 18-7-92 y del 19-7-92).

Las aspiraciones de autogobierno

El análisis realizado nos permite afirmar que, en general, Cataluña fue presentada como una comunidad con aspiraciones de autogobierno parcialmente satisfechas, pero con agravios históricos que marcan una tensión continua entre Cataluña y el Estado. (Véanse los artículos del *The International Herald Tribune* del 6-11-91, *Libération* del 20-3-92 y *The European* del 9-4-92, entre otros.)

Como ejemplo de estas tensiones, se puede destacar las diferentes interpretaciones que recibió por parte de la prensa internacional la campaña desarrollada por el Comitè Olímpic Català (COC) para conseguir su reconocimiento por parte del COI. Algunas de las informaciones que hacían re-

ferencia al COC, transmiten una imagen radical del nacionalismo catalán, y la asimilan a las aspiraciones independentistas de Cataluña. Así, por ejemplo, la agencia de noticias Reuter publicaba el 14-4-91: «La poderosa región de Cataluña está persiguiendo la independencia de España y su comité olímpico está solicitando el reconocimiento del COI.» Otras informaciones destacaban que las aspiraciones al reconocimiento de la delegación olímpica catalana de forma separada de la delegación española no conlleva pretensiones independentistas. La misma agencia de noticias afirmaba dos meses más tarde: «Barcelona es la capital de la región española situada al noreste, que quiere integrarse al movimiento olímpico como un territorio separado, si bien no persigue la independencia de España.»

A pesar de las imprecisiones y los diferentes puntos de vista sobre las autonomías, las nacionalidades y la descentralización, fue general el reconocimiento de la existencia de una identidad política y cultural diferenciada de Cataluña dentro del Estado español. El anuncio publicado por la Generalitat acabó convirtiéndose en un referente para interpretar la identidad de Cataluña.

Los partidos nacionalistas

La prensa internacional señaló también las diferencias entre el nacionalismo minoritario de las aspiraciones independentistas, representado por Esquerra Republicana de Catalunya (ERC), y el nacionalismo mayoritario y moderado, sin aspiraciones independentistas del Estado español, representado por Jordi Pujol y la coalición que lidera, Convergència i Unió (CIU).

Las aspiraciones de autogobierno de Cataluña eran interpretadas como unas reivindicaciones amplias y difíciles de satisfacer por el gobierno español. Se destacaba que, a diferencia del caso vasco, las tensiones en Cataluña se canalizaban mediante partidos políticos moderados. Esa imagen de moderación de la política catalana es una constante, incluso en los artículos que analizan la vinculación entre terrorismo, situación política y las posibles repercusiones sobre los Juegos.

La prensa enfatiza el carácter pacífico del nacionalismo catalán, que reivindica sus aspiraciones separatistas sin recurrir al uso de la violencia pero de forma contundente. La

negociación para la utilización de los símbolos catalanes en las ceremonias y protocolo olímpicos se presentó en las informaciones como un pacto entre tres actores políticos: el alcalde de Barcelona y presidente del COOB'92, el presidente de la Generalitat y los sectores nacionalistas más radicales (ERC, La Crida, COC). La firma del acuerdo, en junio de 1992, entre el «muy nacionalista» presidente del gobierno catalán, Jordi Pujol, y el alcalde Pasqual Maragall, «catalán, pero socialista y por lo tanto próximo al ejecutivo español» (tal como los definió la agencia France Presse), para garantizar la presencia de la Senyera (bandera catalana) y de *Els Segadors* (himno) en los Juegos, se considera como una auténtica victoria de Jordi Pujol (véanse, por ejemplo, los artículos de la agencia France Presse del 5-7-92, del *The International Herald Tribune* del 18-7-92 y de *Libération* del 24-7-92).

El contexto cultural de Barcelona como capital de Cataluña

Durante el recorrido de la antorcha olímpica por Barcelona, la prensa internacional se hizo eco de la extraordinaria presencia de banderas catalanas tanto en los balcones como en la calle. Los informadores internacionales se vieron sorprendidos por la enorme presencia de banderas, y convirtieron en noticia a los que llevaban camisetas con el eslogan «Freedom for Catalonia» o con la palabra «independència».

Citemos como ejemplo el que describía el periódico francés *Libération* (27-7-92): «y en todas partes hay banderas sangre y oro, y eslóganes independentistas con la inevitable *Freedom for Catalonia*». Otras informaciones destacan la ausencia total de banderas españolas, como las publicadas por la agencia France Presse (5-7-92), Reuter (25-7-92) o el periódico *The Times* (25-7-92). El *Corriere della Sera* (26-7-92), de forma más bien espectacular, daba la siguiente explicación de los hechos: «Y en estos días olímpicos es la bandera catalana y no la española la que ondea al viento o cuelga de los balcones de todas las casas. *Freedom for Catalonia* grita la gente por la calle mostrando carteles preestampados y premeditados. Libertad para Cataluña, en la cara del Rey.»

La profusión de banderas cuatribarradas fue considerada por algunos medios como la expresión del orgulloso deseo autonomista de la sociedad civil catalana. En este sentido, la agencia Associated Press publicaba el día antes de la inaugu-

ración de los Juegos: «Toda Cataluña está utilizando estas dos semanas de atención excepcional para proclamar su identidad nacional y su lengua, suprimidas desde Madrid durante el régimen dictatorial del general Francisco Franco.»

La imagen global de Cataluña en las informaciones analizadas es, en síntesis, la de una realidad social diferenciada del resto de comunidades de España y de Europa, y con un fuerte deseo de hacer notar estas diferencias aprovechando la repercusión internacional de los Juegos Olímpicos. Al mismo tiempo Cataluña era presentada como una cultura que había sabido recuperarse rápidamente de la represión franquista.

Se resalta esencialmente la identidad lingüística y la cooficialidad en Cataluña de las lenguas catalana y castellana. La fuerte presencia de la lengua catalana, tanto en la vida oficial como cotidiana, explica, según buena parte de los artículos, la facilidad para conseguir que el COI aceptara el catalán como una de las cuatro lenguas oficiales de los Juegos.

Son destacables los artículos publicados por *The New York Times* (19-4-91): «Aquí se habla con orgullo el catalán. ¿Lo oyes, Madrid?», *The International Herald Tribune* (18-7-92): «Barcelona: la hora de Cataluña en el escenario mundial», *Libération*: «¿Habla español? No, ¡castellano!».

La presencia de los símbolos catalanes (lengua, himno, bandera) durante la celebración de los Juegos fue considerada por algunas informaciones como una concesión histórica y sin precedentes del Comité Olímpico Internacional y como reconocimiento del movimiento olímpico del hecho diferencial catalán (véanse, por ejemplo, *The Times* (21-7-92) o *Libération* (27-7-92)).

Otras informaciones aseguran que la razón fundamental de estas concesiones estribaba en el hecho de que el presidente del COI, J. A. Samaranch, fuera barcelonés y por lo tanto catalán. En el fondo lo que la prensa internacional ponía de manifiesto era el hecho del reconocimiento oficial, en mayor o menor grado, de la existencia de un hecho diferencial en el seno de un Estado plurinacional.

La idiosincrasia catalana

Se pueden encontrar informaciones que ponen de manifiesto una supuesta mentalidad catalana específica. La agencia de noticias Reuter señalaba algunos estereotipos: «Los ca-

talanes tienen algunas cualidades que podemos calificar de noreuropeas: van temprano a la cama, son muy trabajadores, y menos frívolos con el dinero.» En la misma línea, el periódico *The Times* (21-7-92) describía a Cataluña como una de las más *hardworking* regiones de Europa, y a los catalanes como los *businessmen* de España.

Una visión menos amable de la idiosincrasia de los catalanes es la que mostraban el semanario *Newsweek* (18-5-92) o el periódico francés *Le Figaro* (19-7-92). *Newsweek* describe a los catalanes como conocidos por sus aires de superioridad y por su notable chauvinismo. Explica que «están impacientes por promover Barcelona como capital internacional, y al mismo tiempo insisten en utilizar el catalán, un determinado dialecto, en las escuelas públicas, en los documentos oficiales y como una de las cuatro lenguas oficiales de los Juegos». *Le Figaro* no es más dulce en su descripción: «Eternos insatisfechos, se coronan con laureles. Allá donde van, proclaman sus excelencias.» «Son un poco cargantes —contaba un diplomático al corresponsal de *Le Figaro*— pero también terriblemente eficaces.»

3. LA SEGURIDAD: EL PELIGRO TERRORISTA

Un año antes de los Juegos, unos de los principales temas de interés informativo en la prensa internacional eran la seguridad de los Juegos y el riesgo de atentados terroristas. Las noticias sobre grupos armados —especialmente sobre ETA— se relacionaban directamente con los Juegos Olímpicos lanzando interrogantes sobre su seguridad y, al mismo tiempo, dando lugar a informaciones sobre el entorno histórico y político de Cataluña.

Los principales acontecimientos que protagonizaron el interés de la prensa y las agencias de noticias fueron:

- La serie de bombas colocadas por el grupo terrorista vasco ETA a finales del mes de mayo de 1991 en diversas ciudades (Roma, Alicante, Málaga).

- El atentado perpetrado por ETA al cuartel de la Guardia Civil en la subsele olímpica de Vic y la posterior captura de los autores del acto terrorista, autodenominados «comando Barcelona».

- La autodisolución del grupo terrorista catalán Terra

Lliure y la integración de sus miembros en el partido político Esquerra Republicana de Catalunya.

Del conjunto de informaciones analizadas se deriva una realidad compleja articulada alrededor de cuatro referentes: España, Cataluña, Barcelona y los Juegos Olímpicos.

España, a través de su estructura administrativa (gobierno, policía), se identifica con el *referente de autoridad y poder*, encargado de hacer frente a la ofensiva terrorista y de velar por la seguridad de los Juegos.

Barcelona aparece como el *referente geográfico principal* sobre el que se centra o se puede centrar la ofensiva terrorista. De esta manera se convierte en *referente-objeto*. Las noticias sobre atentados terroristas se relacionaron, de una u otra forma, con Barcelona. Por ejemplo, indicando la distancia que separa la ciudad objeto de un atentado, sea Vic, Alicante o Málaga, de Barcelona.

Cataluña se presenta como *referencia geográfica secundaria*, mucho más difuminada que Barcelona, pero sumergida en una realidad política (España) de la que forma parte. Cataluña es, dicen las informaciones, un territorio donde sus habitantes se indignan ante la actuación terrorista, pero también es el territorio donde se han de celebrar los Juegos Olímpicos. También hay que hacer constar que conforme avanzaba el proceso de preparación de los Juegos, fruto del contacto directo de los periodistas con la realidad social y política española, Cataluña acaba tomando fuerza como referente tanto o más importante que España. El punto culminante de este proceso llega con la ceremonia de apertura de los Juegos.

Finalmente, los Juegos Olímpicos actúan como *referente temporal*, estableciendo relaciones del tipo «a pocos meses de la celebración de los Juegos Olímpicos...»; pero, sobre todo, como gran caja de resonancia, de impacto mundial, por lo que podrían significar para los terroristas como objetivo propagandístico.

Son ilustrativas, sobre el tratamiento de estos referentes, las noticias aparecidas el 30 y el 31 de mayo de 1991, con motivo del atentado de ETA en Vic, en los periódicos *Le Figaro*, *Le Monde*, *Il Corriere della Sera*, *La Repubblica* y las informaciones elaboradas por las agencias Associated Press, Reuter y France Presse.

La evolución positiva de los conflictos políticos que podrían influir en el desencadenamiento de acciones violentas y

la neutralización de los grupos terroristas por la intensa acción policial, hizo que finalmente la seguridad fuera uno de los aspectos mejor valorados por la prensa internacional. Se pueden citar como ejemplos las informaciones publicadas en *Le Monde* (10-7-91), *Reuter* (17-7-92), *The International Herald Tribune* (24-7-92), *Libération* (24-7-92), *The Daily Telegraph* (25-7-92), *Time* (27-7-92).

4. LA ECONOMÍA: LOS JUEGOS COMO INVERSIÓN

La prensa internacional reconoció que los Juegos Olímpicos habían representado la oportunidad de oro para potenciar y mejorar las infraestructuras económicas. La prensa destacó que las inversiones con motivo de los Juegos no se habían centrado exclusivamente en la ciudad de Barcelona, sino que se habían distribuido entre las subse-des que acogieron diferentes pruebas olímpicas.

Por otra parte, es interesante resaltar que es precisamente en las informaciones sobre economía, donde los Juegos son considerados como uno más de los acontecimientos del 92, junto con la Exposición Universal de Sevilla, la capitalidad cultural de Madrid y la celebración del V Centenario, que se celebraban en España y que tenían que servir como motor del desarrollo de la economía española y como una puesta al día del país ante los retos económicos de la unificación europea (véanse *The Wall Street Journal* (24-6-91), *The New York Times* (1-6-91), *The Sunday Times Magazine* (10-11-91), por ejemplo).

Los Juegos como trampolín internacional de Barcelona

El enorme esfuerzo realizado por Barcelona pone de manifiesto su ambición de llegar a ser centro cultural y comercial de la región mediterránea y una de las principales ciudades de Europa. Sobre esto, *The Times* escribe: «La ciudad está resurgiendo de los años de represión franquista para convertirse en uno de los principales centros de Europa.»

En efecto, Barcelona es presentada como el centro de una importante área metropolitana de 4 millones de habitantes y capital de una de las regiones más potentes de Europa: «La capital de Cataluña se ve a sí misma como un centro de po-

der industrial dentro del conjunto español y como una fuerza emergente de Europa», explica la agencia de noticias Reuter (11-7-91). Para *The Wall Street Journal* (21-7-92), «los Juegos Olímpicos no sólo han alterado el cuerpo de la ciudad sino también su mente» y ahora Barcelona se siente con la fuerza suficiente para competir con las principales ciudades europeas.

En conjunto, las informaciones transmiten el dinamismo y la energía de la ciudad que, de acuerdo con algunas informaciones, busca continuamente nuevos propósitos sobre los que proyectarse. «Barcelona es insaciable», afirma el periódico francés *Le Figaro* (19-7-92).

Cataluña: una imagen de potencia económica

Las informaciones, reportajes y artículos aparecidos en la prensa internacional durante el período que estamos analizando transmiten una imagen de Cataluña que enfatizaba su riqueza económica e industrial. En líneas generales, esta imagen se fundamenta alrededor de cuatro ejes de desarrollo: la industria, el turismo, las operaciones financieras y las inversiones tanto de capital extranjero como español.

El diario *Le Figaro* del 7 de junio de 1991 la describe como «uno de los cuatro motores del Viejo Continente». El *The International Herald Tribune* del 6 de noviembre de 1991 la presenta como uno de los más importantes mercados financieros de Europa. El *The Wall Street Journal* del 6 de agosto del 92 subraya que Cataluña es una región con un crecimiento económico espectacular. El *Time* del 27 de julio del 92 dice que Barcelona ha sido desde siempre un lugar industrial y que «los catalanes son productores antes que soñadores».

5. LA CEREMONIA DE INAUGURACIÓN.

UN GRAN ESCAPARATE MULTICULTURAL

La mayoría de las informaciones aparecidas con motivo de la ceremonia de apertura inciden probablemente más que nunca en el hecho diferencial catalán. La interpretación del himno de Cataluña, la presencia de la bandera catalana, la referencia que el alcalde Pasqual Maragall hizo a Lluís Com-

panys, presidente de la Generalitat fusilado por Franco, y otros símbolos que aparecen son un buen material para que los periodistas se adentren a explicar la realidad de Cataluña a partir de la ceremonia.

También se destacó de forma mayoritaria el hecho de que la ceremonia rompía con el concepto que se tenía tradicionalmente de estos espectáculos e introducía una nueva dimensión, que conjugaba simbolismo y modernidad, superando cualquier otra ceremonia de apertura anterior. La idea de que la ceremonia recuperaba el espíritu mediterráneo de los Juegos Olímpicos fue otro de los temas recurrentes. En este sentido se pueden citar los artículos de *The New York Times* (26-7-92), *The Sunday Times* (26-7-92), *The Times* (27-7-92), *Libération* (27-7-92) y *Time* (3-8-92).

La originalidad fue muy bien recibida, a pesar de que en más de un país se puso de manifiesto la dificultad en la interpretación de las escenas. La simbología para algunos fue excesiva y supuso una cierta confusión para ciertos medios de comunicación. Algún fragmento, efectivamente, chocó con la mentalidad de más de una cultura.

Según *USA Today*, «la ceremonia fue impresionante. Y muy seria, nada de jolgorio, nada de música ligera». En otro párrafo también manifiesta que «comparar esa ceremonia con la de Los Ángeles es como comparar el mito de Hércules con el de Mickey Mouse. ¿Cuál de los dos tiene más fuerza?» Por otra parte, el corresponsal permanente en Barcelona del gran periódico japonés *Asahi Shimbun*, Chihiro Ito, escribía: «La ópera fue la mejor del mundo y el escenario parecía el Liceo. Los fuegos artificiales fueron fastuosos.»

Pero no todo fueron elogios. Algunos medios, sobre todo franceses e italianos, critican abiertamente algunos aspectos de la ceremonia. La práctica totalidad de periódicos franceses subrayan el hecho de que el presidente de la República francesa tan sólo había destacado a la salida que le habían gustado los cantos. Algunos fragmentos que hemos extraído son suficientemente elocuentes: «Un desengaño», decía el deportivo *L'Equipe*, «demasiados clichés españoles», insistía el mismo rotativo, mientras que *Le Figaro* gozaba con atributos como «absurda... aburrida... un gran fracaso». Jérôme Bureau, de *L'Equipe Magazine*, afirmaba que «fue una ceremonia decepcionante. No había emoción. El espectáculo tenía demasiada música clásica y demasiado cliché español,

como las sevillanas. El número del barco era muy superficial, no entraba a fondo en las cosas, y toda la ceremonia estaba demasiado enfocada hacia la televisión. Yo esperaba más». Su colega Jean Louis Pierrat, de *Libération*, aporta una de las claves para entender el porqué de las valoraciones críticas de la prensa francesa: «Había muy buenas ideas —cosas como el mar— e ideas soberbias, como la de la flecha. Pero globalmente hablando, le faltaba emoción. Es difícil compararlo con Albertville, porque aquello era tan innovador que siempre habrá un antes y un después de Albertville.»

Esta actitud de la prensa francesa provocó un comentario del periódico londinense *The Times* en el que decía entre otras cosas: «Otros podrían pasar por alto la insolencia francesa, pero no Barcelona, que tiene sus antenas exquisitamente desplegadas hacia la imagen que envía al mundo. El ridículo francés es un golpe que hiere doblemente, porque a Cataluña le gusta describirse a sí misma más cercana a Francia que al barroco y emocional poder de Madrid.»

Algunos periódicos italianos —quizá por un efecto de proximidad cultural— también se manifestaron críticos con relación a la ceremonia. Más de uno destacó que el arquero había equivocado el tiro puesto que la flecha portadora de la llama olímpica no había entrado realmente dentro del pebetero, lo que tuvieron que corregir en la edición del día siguiente. Para *La Repubblica*: «La flecha fue a parar mucho más allá del objetivo, pero el pebetero prendió igualmente. Resulta obvio que subrayar con cínica puntualidad el error de Rebollo relega a un segundo plano el valor simbólico que los creadores de la ceremonia de Barcelona habían querido dar: confiar a un atleta parapléjico el gesto-símbolo del deporte mundial.» Unos párrafos más adelante, el mismo rotativo dice que «en los últimos ensayos, había fallado el objetivo en dos ocasiones». Por lo que se refiere a la ceremonia en general, hemos encontrado comentarios no precisamente elogiosos en la prensa italiana: «ceremonia kitsch», decía en la portada el *Corriere della Sera*; «la ceremonia ha sido espléndida, pero a medida que avanzaba nos ha parecido cada vez más extraña al deporte», afirmaba *La Stampa*.

El *Financial Times* calificó la ceremonia de «extravagante». *The International Herald Tribune* valoró la ceremonia como un espectáculo «multicolor y confuso». «Muchas veces bonita, en algún momento magnífica y largamente incom-

prensible... En serio, la primera hora de la ceremonia inaugural, ¿de qué iba?», empieza el artículo, de carácter de opinión, que firma Tony Kornheiser. A pesar de todo, el periodista reconoce que la ceremonia fue espectacular, pero finalmente descubre sus preferencias: «Los organizadores perdieron la oportunidad de presentar algunas escenas españolas más allá de los bailarines de flamenco. Por ejemplo, no hubo corrida de toros.»

La ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos representa la culminación del proceso seguido por la prensa internacional de incorporar a Cataluña como marco de referencia cultural y político de Barcelona'92. El 26 de julio, *The New York Times* abre el suplemento de deportes con el siguiente titular: «La ceremonia de apertura olímpica es la celebración de una región (...) Los Juegos encienden el fuego de una ciudad y de su región.» *The Times* publicaba el 27 de julio: «Cataluña abre su alma al mundo». *Il Corriere della Sera* titulaba el 26 de julio: «Barcelona en Cataluña, capital del reino de la TV».

Finalmente, la multiculturalidad fue asociada al valor de universalidad. *The New York Times* calificaba la ceremonia de «cuidada mezcla de cultura catalana y española». En la misma línea, *Time* decía el 3 de agosto que la ceremonia aportaba una «perspectiva cuatrilingüe en un futuro multicultural». *Le Monde* insistía el 27 de julio en la idea de que la ceremonia había sido un éxito del internacionalismo. *Il Corriere della Sera*, recordando también los cuatro intentos frustrados de Barcelona para ser sede olímpica, relata el 26 de julio: «La Historia ha pedido perdón por el retraso regalando (a Barcelona) los primeros Juegos Olímpicos sin odio entre americanos y rusos, los Juegos con Nelson Mandela como espectador y los atletas negros con Suráfrica, con centenares de campeones del este europeo paseando por la Rambla sin espías ni comisarios políticos al lado, con Alemania unida y sin demasiado dopaje.»

DISEÑO

DISEÑO, LOGOTIPO Y MASCOTA EN LA PROMOCIÓN E IDENTIDAD DE BARCELONA'92¹

MIQUEL DE MORAGAS I SPÀ²

A mediados de los años cincuenta, por la influencia arquitectónica de mi familia, tuve la oportunidad de vivir los inicios de la actividad renovadora del diseño en Barcelona. Cuarenta años más tarde no puedo dejar de sorprenderme de que aquel movimiento, que yo había vivido como un hecho excepcional e incipiente, haya llegado a ser uno de los principales elementos caracterizadores de nuestra identidad cultural y de nuestra imagen internacional.

Desde las primeras exposiciones de los años cincuenta del grupo «R» —grupo vanguardista de diseño y de arquitectura de Barcelona— hasta los actuales titulares y comentarios de la prensa internacional, hay un largo camino repleto de dimensiones sociales y culturales.

Los historiadores de nuestra cultura de «masas» o «cotidiana» podrán descubrir la raíz del fenómeno «Barcelona-diseño» en los movimientos de vanguardia artística del modernismo (de hecho, por lo menos internacionalmente, Gaudí aparece como una causa viva de la creatividad del diseño catalán actual) o en las necesidades sucesivas de modernización, diferenciadoras del atraso cultural peninsular.

Entre estas causas, que tendrán que analizarse de forma más detenida, quisiera singularizar una que me parece espe-

1. Una versión más amplia de lo tratado en este artículo puede encontrarse en el libro del autor *Los Juegos de la Comunicación. Las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*, FUNDESCO, Madrid, 1992.

2. Catedrático de Teoría de la Comunicación. Director del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la Universitat Autònoma de Barcelona. Autor de *Semiòtica y Comunicación* (1976); *Teorías de la Comunicación* (1982); *Sociología de la Comunicación de Masas* (1984); *Espais de Comunicació* (1988); *Los Juegos de la Comunicación* (1992), *Decentralization in the global era* (1995), *Television in the Olympics* (1995).

cialmente relevante: la fuerza creativa del diseño que triunfa en 1992 no es, en definitiva, sino el resultado del largo período de resistencia cultural al franquismo.

El arquitecto Oriol Bohigas, en su libro *Dit i Fet*,³ recuerda cómo los miembros del grupo «R», en 1954, tuvieron que «convencer a un grupo de industriales y productores [...] para introducir en sus exposiciones un primer repertorio de diseño industrial cuando apenas se empezaba a hablar de esa actividad, que después ha tomado tanto auge». En el mismo volumen, Bohigas se refiere a la respuesta dada por el arquitecto inglés míster Pevsner a un periodista barcelonés durante una de sus visitas a Barcelona en los años cincuenta. Lo que menos le gustaba de Barcelona —comentaba Pevsner— era lo que se encontraba a nivel de sus ojos: los escaparates, los rótulos, la propaganda, los buzones, los bancos, etc.

Bohigas recuerda que en aquella época en Barcelona «no había grafistas, ni montadores de escaparates, ni diseñadores, ni modistas, ni decoradores que no fuesen subproductos desprofesionalizados para una industria e, incluso, para una artesanía de poca monta».

El arquitecto míster Pevsner, en cambio, había sido asesor de la señalización del Metro de Londres. Era el ejemplo del contraste entre dos mundos, políticos y culturales.

El diseño en Barcelona era todavía un lenguaje de minorías, una cuestión de resistencia, una reivindicación democrática. Por eso en las familias de aquellos pioneros todo tenía que ser «moderno», lo llamábamos «R», incluso las estampas y los documentos más familiares, a contracorriente de lo que ofrecía el mercado y proponía la opinión mayoritaria y dominante.

La apuesta por el diseño moderno constituía una de las prácticas posibles del antifranquismo posible, ya que se trataba de ideas expresables en un sistema simbólico no lingüístico.

Los Juegos, tantos años después, constituyeron una magnífica oportunidad de expresión y de comunicación, y no solamente para crear mensajes diversos, sino para hacerlo ante la certeza de una audiencia mundial incomparable.

Finalmente, el arquitecto inglés míster Pevsner no tenía

3. Oriol Bohigas, *Dit i Fet*, Edicions 62, Barcelona, 1992.

toda la razón; había algo aún más feo que lo que se veía a la altura de la mirada andando por la calle: la censura generalizada en todos los ámbitos de la cultura y de la comunicación en España.

El diseño constituía una posibilidad de expresarse de forma desafiante e inconformista. No puede extrañarnos, pues, que a diferencia de lo que podía ocurrir en París, Milán o Londres, los primeros «semióticos» barceloneses fuesen arquitectos, diseñadores y críticos de arte.

Visto al cabo de tantos años, cuando la prensa mundial habla de la «Barcelona del diseño», creo que podemos interpretar este fenómeno como el fruto de la recuperación histórica de unos valores culturales y artísticos ahogados durante la dictadura y recuperados con la democracia.

Una vez acabada la dictadura, todo aquel potencial cultural se encontró con una posibilidad insospechada: la de poder llevarse a la práctica con la ayuda de la iniciativa pública y ante la atención mundial.

Desde el análisis cultural, también parece cierto aquello que Isidre Molas ha dicho acerca de las razones políticas de la candidatura de Barcelona para los Juegos Olímpicos, que se trataba de «la necesidad de plantear un proyecto de futuro (...) de mirar hacia delante» (Molas, 1991:3).

Los Juegos, en este contexto, no solamente eran una magnífica oportunidad para llevar a cabo los proyectos, sino, además, para hacerlo ante una audiencia calificada. El diseño facilitaba así el argumento de una gran representación sobre la capacidad de «Barcelona» para combinar la creatividad con la competencia industrial y profesional, precisamente aquello que era indispensable para situarse en el nuevo mapa competitivo de la Europa moderna.

1. DISEÑAR LOS JUEGOS Y DISEÑAR GRACIAS A LOS JUEGOS

En términos económicos, pero también en términos de diseño, los Juegos Olímpicos implican, por los menos, dos tipos diferentes de intervenciones: unas relacionadas directamente con su organización, que resultan absolutamente necesarias; y otras que favorecen su mejor organización, aunque directamente no formen parte de la misma.

Unas y otras tenían que determinar una multiplicidad de

acciones de diseño. Entre las primeras, por ejemplo, podemos considerar el diseño de la antorcha olímpica o el símbolo de Barcelona'92; entre las segundas, la construcción del aeropuerto o de la Villa Olímpica, o el diseño de nuevos artefactos de alumbrado público.

A estas acciones de diseño industrial cabría añadir una extraordinaria actividad de diseño gráfico relacionado con la enorme actividad promocional y comunicativa propia de los Juegos Olímpicos modernos.

2. EL DISEÑO DE LOS SÍMBOLOS: SU VALOR CULTURAL Y DE MERCADO

Al interpretar el fenómeno del diseño en «Barcelona'92», no tenemos que olvidar que el movimiento olímpico ha visto incrementar la importancia del diseño gráfico como consecuencia de la gran incidencia lograda por los procesos de comercialización de los Juegos.

El punto de partida de toda esta simbología olímpica se encuentra en los símbolos del Comité Olímpico Internacional (COI) que son, por extensión, los símbolos de identidad del movimiento olímpico internacional: bandera olímpica, anillos, representación de la antorcha, eslogan e himno.

Pero la Carta Olímpica de 1991 ya define los cinco anillos de la imagen olímpica, como un símbolo básicamente gráfico: «cinco anillos olímpicos, utilizados solos, con uno o con diversos colores»; «el conjunto forma aproximadamente un trapecio regular en el que la base más pequeña es la base inferior»; «el símbolo olímpico representa la unión de los cinco continentes y el encuentro de todos los atletas del mundo en los Juegos Olímpicos» (capítulo I, norma 12).

Estos anillos, ya normalizados de acuerdo con las exigencias de las técnicas de diseño de un manual de normas, han hecho una gran fortuna, y son en la actualidad uno de los símbolos universalmente más reconocidos y valorados gráfica y culturalmente.

Desde los anillos se genera toda una diversidad de formas de «representación» institucional y corporativa. Los anillos se reservan para hacer referencias genéricas al movimiento olímpico o al COI, pero estos mismos anillos se pueden aso-

ciar con otros símbolos con el fin de representar un nuevo e importante referente: el de la ciudad olímpica, el de la sede organizadora de los Juegos Olímpicos en cada nueva Olimpiada.

Símbolo de la sede o logotipo

Los cambios en la visualización de las imágenes corporativas, pero también la importancia económica de las aplicaciones de estas imágenes, han hecho que en la actualidad ya no se pueda concebir la organización de una Olimpiada sin el concurso de una señal de identificación propia y personalizada.

De hecho, una de las primeras actuaciones de las candidaturas olímpicas es la aprobación y presentación a los medios de comunicación del diseño de su «logotipo». Disponer de «logotipo» equivale a disponer de identidad pública, incluso, en muchos casos, semantizando algo que apenas existe y no tiene contenido institucional.

Los símbolos específicos de cada nueva sede organizadora de los Juegos tienen dos componentes principales:

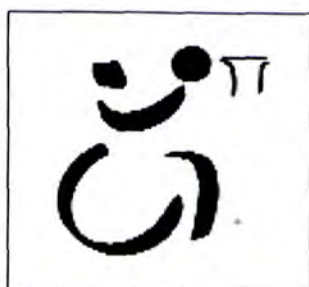
- El símbolo de la sede o logotipo.
- La mascota.

El «símbolo de la sede» actúa como elemento matriz del conjunto de la identidad «corporativa» de los Juegos. La calidad y la singularidad de su diseño constituyen, además, una primera razón para su comercialización posterior.

Sus bases estilísticas, las formas y los colores tenían que representar el punto de partida para el desarrollo posterior de todo un conjunto de intervenciones en los campos de la señalización, el *look*, la papelería, los carteles, las identificaciones, la publicidad, etc., que tenían que configurar toda la imagen de los Juegos.

Esta importancia de los símbolos de la sede dentro de los procesos identificativos de los Juegos Olímpicos se pone de manifiesto en el estudio de la evolución histórica de los carteles olímpicos.

El primer «símbolo de la sede» de carácter corporativo propiamente dicho en la historia de los Juegos Olímpicos fue el símbolo de Tokio'64, obra de Yusaku Kamekura; el símbolo de Tokio, que tiene connotaciones de la bandera japonesa, se aplica a múltiples medios y, por primera vez, a las «insignias», que hoy llamamos *pins*.



Los símbolos y los pictogramas de deportes por J. M. Trias y las mascotas creadas por Mariscal. Los mismos criterios gráficos a los Juegos Olímpico y los Juegos Paralímpico de Barcelona'92.

El símbolo de la sede de México'68, idea de Pedro Ramírez Vázquez, continuó esta tradición. Pero su imagen ya no se limita a ilustrar las publicaciones y los carteles, sino que también se aplica a otros elementos de decoración y de ambientación.

Por primera vez nos encontramos ante un programa integral «de identidad olímpica» que se aplica sistemáticamente en el diseño de objetos tan diversos como la decoración de los edificios, la señalización, el vestuario, los coches oficiales, o la tipografía de los avisos y de las informaciones.

El programa de diseño de imagen realizado por Otl Aicher, director de la Hochschule für Gestaltung a Ulm, para los Juegos de Múnich'72, constituye un ejemplo excepcional que aún hoy se estudia en las escuelas especializadas.

El encargo hecho a Otl Aicher consistía en la creación de una concepción homogénea pero variada de una imagen de marca visual dirigida a todos los visitantes, y aplicable a todos los soportes (papelería, dossiers, *look*, vestuario, pósters, *souvenirs*, etc.) y en todos los contenidos necesarios para la organización.

Esta tradición, con más o menos fortuna, ha seguido el camino de Montreal'76, Moscú'80, Los Ángeles'84, Seúl'88, hasta llegar a los Juegos de Barcelona'92.

El símbolo de la sede de Barcelona'92, obra de Josep Maria Trias, que fue precedido de una larga e importante vida del símbolo de la «candidatura», obra del diseñador América Sánchez, tenía que cumplir con tres principales funciones comunicativas: una de carácter cultural, proponiendo para Barcelona una identidad y una línea estética determinadas; otra de carácter identificador y referencial, ya que permite la unificación de los múltiples mensajes y elementos propios de la organización de los Juegos, y, finalmente, una tercera función que no podemos menospreciar: la de permitir el gran proceso comercial que hoy significa la venta de derechos de la imagen olímpica.

El diseño de Josep Maria Trias, como ha sido reconocido por el mismo autor (Trias, 1992), asume las connotaciones propias de la cultura mediterránea, reconocidas universalmente por medio de la pintura, en especial de Miró.

El símbolo de Barcelona'92 aporta a la historia del grafismo olímpico la utilización del trazado manual y la representación de la figura humana. Esta movilidad y este antro-

pomorfismo hacen posible el diseño de todos los pictogramas del sistema de señalización olímpica y, simultáneamente, son una forma adecuada de expresión de los ideales de humanismo que se propone el olimpismo.

El símbolo de Josep Maria Trias fue elegido mediante concurso restringido entre las propuestas presentadas por un total de seis diseñadores gráficos de prestigio: América Sánchez, Cruz Novillo, Rolando, Satué, Trias y Zimmermann (Caparrós, Capella, Palacios, 1988).

Con esta elección se resolvía, de una manera más que afortunada, uno de los principales retos culturales de Barcelona'92: el de presentarse al mundo como ciudad de diseño, creativa, de acuerdo con su tradición humanista y con su prestigio de ciudad cuna del arte de vanguardia. El símbolo de Josep Maria Trias hará historia, y no únicamente en el diseño aplicado a los Juegos Olímpicos, sino en la misma historia del diseño gráfico internacional.

El Cobi, una mascota comercial y vanguardista

A la mascota, como al símbolo de la sede, se le piden diversas funciones de comunicación: tiene que representar un proyecto cultural y, al mismo tiempo, tiene que ser rentable y comercial.

Un alto ejecutivo del área de marketing del COI me confesaba que el Cobi había sido la mejor mascota de la historia olímpica; su valor cultural, lógicamente, constituyó un objeto abierto y de polémica, mientras que su aceptación popular fue creciendo con el paso del tiempo y a medida que se conocían sus múltiples «personalidades» y aplicaciones.

El diseño del Cobi tuvo, sin embargo, un valor ya indiscutible: ser un diseño de calidad y vanguardista, en clara ruptura con el conformismo acrítico de la cultura comercial hasta ahora habitual en el mundo del patrocinio deportivo y olímpico.

La mascota y el símbolo tienen un objetivo o referente común: la identificación de los Juegos de cada Olimpiada. Pero para conseguirlo utilizan recursos semióticos bien diferenciados: a la mascota, de carácter personalizado, o si se quiere «animalizado», le corresponden las funciones de facilitar procesos de identificación y la transmisión de mensajes festivos, euforizantes, subjetivos. Al símbolo de la sede le corres-



Dos muestras del Cobi «deportista».

ponden las funciones de representación institucional y de transmisión de valores culturales más institucionales, históricos y culturales.

La mascota se adapta más fácilmente a los gustos y usos populares. En manos de sus poseedores puede convertirse en un «tú» personalizado que, en consecuencia, permite el diálogo imaginario, la broma, el juego. La mascota es un «muñeco», que los niños pueden acariciar, llevarse a la cama; es un ser «vivo» que permite la creación de múltiples historias, identificaciones, y hacerse presente en muchas acciones o en diversos escenarios.

Por todo ello la mascota implica una gran complejidad de diseño. A partir de un concepto y de una imagen básica que definen sus líneas pertinentes, hay que desarrollar toda una serie de aplicaciones, de diseños gráficos e industriales, que comportan superficies planas y superficies tridimensionales. La mascota es, más que ningún otro símbolo, un gráfico y un objeto de múltiples formas y adaptaciones.

Los antecesores del Cobi fueron Waldi en Múnich'72, Amik en Montreal'76, Misha en Moscú'80, Sam en Los Ángeles'84, y Ho-dori en Seúl'88, pero el diseño de Javier Mariscal para Barcelona'92 rompe con muchos de los esquemas establecidos; por ejemplo, con la tradición de la representación figurada de los animales en las mascotas olímpicas. Cobi representa, de forma ambigua, un «personaje» difícilmente descriptible, pero con connotaciones de perro y cuerpo de muñeco.

El Cobi, no sin polémica, fue el resultado de un primer

consenso en la producción simbólica de los Juegos de Barcelona. Fue seleccionado por el mismo jurado que escogió el símbolo de Barcelona'92, en un concurso restringido en el que participaron importantes artistas: Amat, Beaumont, Capdevila, Mariscal, Peret y Petit.

Entre las alternativas al «Cobi» había diversos animales (perros, dragones, conejos, gambas, ranas, etc.), una propuesta vegetal, que consistía en cinco tomates, y una figura personalizada del sol: «Sol Olo», diseñada por Peret, que consiguió la segunda posición en el concurso.

El jurado y las personas implicadas en la organización de los Juegos y, por extensión, los líderes de opinión culturales, consideraban que los símbolos de Barcelona tenían que ser una primera demostración de la calidad de diseño de esta ciudad, y por calidad de diseño se entendía, como mínimo, la capacidad de aplicar formas vanguardistas a los productos de consumo de masas.

La mascota de Barcelona no podía ser una mascota al estilo de los monigotes de Walt Disney. Tampoco podía ser una reproducción mimética de alguno de los perros de raza más populares de Cataluña.

El Cobi nacía de la cultura barcelonesa y de la influencia del arte moderno de vanguardia, picassiano, con la explícita voluntad de ser informal, entrañable y divertido (Mariscal, 1992).

El Cobi forma parte de una nueva cultura del diseño y del *gadget*, rupturista y atractivo.

Su aspecto rupturista despertó sorpresas y críticas. Algunos políticos se sintieron muy seguros de su capacidad como críticos de arte al manifestar que se trataba de una mascota «horrorosa». Pero el Cobi acabó imponiéndose. Su carácter de signo abierto le permitió adaptarse a las exigencias de un largo proceso de consumo y de manipulación.

Una razón más de su éxito puede hallarse en su multiplicidad semántica y su capacidad para interpretar personajes de las más diversas circunstancias, y no sólo en lo que atañe al diseño institucional, sino, incluso, respecto al diseño contestatario y contracultural, que también utiliza el Cobi en sus mensajes de protesta o de caricaturización de la gestión oficial de los Juegos o de lo que éstos significan.

3. LA APLICACIÓN COMERCIAL DE LOS SÍMBOLOS

Tenemos que insistir en el hecho de que una de las principales fuentes de recursos para la financiación de los Juegos Olímpicos modernos consiste en la venta de derechos de uso de los símbolos olímpicos con finalidades comerciales.

Estos símbolos se aplican comercialmente en:

- a) la publicidad de los productos de las empresas patrocinadoras;
- b) los envoltorios o *packing* de sus productos;
- c) diversos elementos decorativos de las instituciones o empresas autorizadas;
- d) diversos objetos de uso producidos por los licenciarios.

Desde el punto de vista comercial, la más importante de todas estas aplicaciones es la de los anuncios publicitarios. Las empresas obtienen el derecho de asociar los símbolos olímpicos (anillos, símbolos de la sede y mascota) a sus marcas con la finalidad de optimizar las ventas y los negocios.

De una manera muy vinculada a esta aplicación publicitaria, también hay que destacar la utilización de los símbolos olímpicos en los envoltorios (*packing*) de los productos licenciados.

Los objetos licenciados

La complejidad del marketing olímpico nos obliga a distinguir una categoría especial de objetos a los que se aplica la imagen olímpica y que, como hemos visto anteriormente, exigen una variada acción de diseño; me refiero a lo que se llama «objetos licenciados».

Estos objetos utilizan el símbolo olímpico para atraer la compra de los consumidores, que los adquieren como *souvenir* o como objeto de prestigio.

Estos objetos (camisetas, mecheros, bolígrafos, por ejemplo) pueden ser adquiridos, sin publicidad comercial, en diversas tiendas especializadas o no, pero también pueden encontrarse a guisa de promoción, o publicidad, de los patrocinadores olímpicos, que tienen la exclusiva de este uso de imágenes.

La venta directa de estos objetos y de todo el material olímpico ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años y constituye ya una fuente importante de ingresos para los comités organizadores.⁴

Barcelona constituye un caso excepcional de variedad de todas estas aplicaciones, con el uso del símbolo de la sede, pero, sobre todo, de la mascota, o más excepcionalmente, de la aplicación de ambos a un mismo producto.

Pero el símbolo y la mascota también pueden tener autonomía, en el sentido de que no siempre actúan acompañando a otros símbolos o ilustrando otros objetos. El símbolo y la mascota también pueden ser fabricados, ellos mismos, como objetos-símbolo.

El símbolo de la sede puede ser reproducido en forma de joya y adquirir múltiples formas, volumétricas y planas, en grandes o pequeñas dimensiones.

Pero a la mascota le corresponde la máxima pluralidad de reproducciones. En primer lugar, porque la mascota, a diferencia del logotipo, admite múltiples versiones y representaciones. El Cobi, por ejemplo, fue patinador, académico, pelotari o nadador, y esto en todos los volúmenes y dimensiones.

La aplicación más extendida correspondió a la nueva moda de los *pins*, que a diferencia de los antiguos escudos de solapa, ahora son utilizados por hombres y mujeres, y admiten una gran diversidad de puntos de aplicación. La «pinmanía» encontró en los Juegos Olímpicos un buen territorio de aplicación.

Carteles, medallas, señales y otros símbolos olímpicos

Aparte del diseño de los símbolos básicos, los Juegos Olímpicos implicaron el diseño de una gran variedad de otros símbolos y mensajes.

Así, por ejemplo, la edición de carteles tiene una larga tradición olímpica,⁵ que ha seguido la evolución de la comunicación gráfica.

Barcelona'92 dispuso de un amplio programa de edición

4. COOB'92, *Productos licenciados*, COOB'92, Barcelona, 1991.

5. CIO, *L'olympisme par l'affiche*, Comité Olímpico Internacional, Lausana 1983.

de carteles: cuatro carteles oficiales de Josep Maria Trias, Javier Mariscal, Antoni Tàpies y Enric Satué, ganador de un concurso al que se invitó a tomar parte a ocho participantes más, cuyas obras constituyen una serie de carteles de Barcelona'92.

El COOB'92 también editó otra serie de carteles de pintores y de deportes oficiales, como también los carteles correspondientes a los pictogramas de deportes olímpicos diseñados por Josep Maria Trias para el proyecto de señalización olímpica.

Es imposible conocer la tirada total de todas estas series de carteles sin hacer una investigación específica. La difusión total de los carteles viene determinada por la intervención de un gran número de actores: patrocinadores, licenciarios, medios de comunicación, que distribuyen centenares de miles de copias de estos carteles, etc.

La organización de los Juegos todavía exige muchas más acciones y programas de diseño. Entre los más importantes podemos citar el caso de la señalización y de la decoración (*look*) de la ciudad y de las instalaciones olímpicas.

En Barcelona'92, por ejemplo, se aplicó un programa de señalización de instalaciones deportivas y olímpicas,⁶ con una implantación aproximada de 30.000 señales. Este sistema de señalización utilizó, por primera vez, unos pictogramas derivados de las formas del símbolo de la sede, la utilización del color azul como fondo y complemento de significación del conjunto de la señalización y la adaptación del sistema a la cooficialidad de cuatro idiomas (catalán, español, francés, inglés).

4. EL DISEÑO Y EL PATROCINIO

Finalmente, en nuestro análisis sobre las funciones y aplicaciones del diseño, me parece necesario poner de relieve que todos estos programas de diseño tienen su origen y su función básica en programas de financiación y de patrocinio.

6. El proyecto de señalización olímpica de Barcelona'92 fue realizado por un equipo gráfico dirigido por Josep Maria Trias, con la colaboración de Jordi Matas y con el asesoramiento en comunicación de un equipo dirigido por el autor de estas líneas. La coordinación del proyecto y de la implantación de señales correspondió al semiótico Miquel Gómez.

Los Juegos Olímpicos modernos constituyen un campo de aplicación y de experimentación básica para el desarrollo del patrocinio en el nuevo sistema comunicativo moderno internacional.

En primer lugar, por su dimensión mundial y su audiencia monumental, pero también por las mismas características del acontecimiento olímpico.

La asociación de los símbolos olímpicos a un producto comercial constituye una buena opción de marketing y no sólo porque así estos productos comerciales consiguen asociarse a símbolos que evocan aspectos positivos, sino también porque de esta manera se colocan en una posición más ventajosa respecto a sus propias competencias: Coca-Cola frente a Pepsi-Cola, Visa frente a American Express, etc.

El papel de los patrocinadores y de la economía olímpica experimentó un gran cambio, a partir de la nueva norma aplicada al patrocinio de los Juegos de Los Ángeles en 1984. La nueva lógica se basaba en la suposición de que «menos» (patrocinadores) equivaldría a «más» (dinero).

Los Juegos de Tokio todavía fueron unos Juegos en los que la colaboración de las empresas comerciales, de los patrocinadores, se hizo con una aportación de bienes, sin tener en cuenta cuestiones de competencia y de exclusividad. Los organizadores de Los Ángeles (LAOOC) limitaron el número de patrocinadores a 35, con exclusivas para cada línea de producto. Entonces las ganancias se aproximaron a los 100 millones de dólares.

A partir de esta experiencia, el Comité Olímpico Internacional decidió intervenir más directamente en la regulación de este negocio, estableciendo los derechos y las obligaciones que corresponden a cada una de las partes implicadas —Comité Olímpico Internacional, Comités Organizadores, Comités Olímpicos Nacionales— y también las prerrogativas y los límites de los patrocinadores en su utilización de los símbolos olímpicos.

Se consideró necesario establecer las condiciones comerciales y geográficas de esta utilización, y se creó así un programa de patrocinio internacional conocido por la sigla TOP (The Olympic Program).

Hay que tener en cuenta que la Carta Olímpica prohíbe expresamente la exhibición de los símbolos comerciales (publicidad estática) en el interior y en el exterior de las instala-

ciones olímpicas durante el período de los Juegos. También prohíbe la exhibición de marcas comerciales en el vestuario o en los instrumentos deportivos utilizados por los atletas. Únicamente se acepta la asociación normalizada de las marcas comerciales en los símbolos olímpicos en todos los demás medios de comunicación.

En estas circunstancias, dada esta normativa, como también las inversiones que todo ello implica, los programas de diseño gráfico adquieren el máximo protagonismo y la máxima complejidad.

Los símbolos diseñados se tendrán que aplicar a una variada gama de categorías de empresas patrocinadoras:

- a) empresas que participan en el programa mundial de patrocinio olímpico (TOP);
- b) empresas que lo hacen en un programa específico de patrocinio de los Comités Olímpicos Nacionales (CON) y que pueden utilizar los símbolos de los Comités Nacionales correspondientes;
- c) empresas que participan en el programa específico de patrocinio de cada uno de los Juegos Olímpicos y que utilizan el símbolo de la sede y su mascota.

Por lo que se refiere a los patrocinios más directamente gestionados por el Comité Organizador de los Juegos —en el caso de Barcelona por el COOB'92—, tenemos que distinguir cuatro categorías principales, cada una con privilegios de uso de imagen diferentes:

- a) patrocinadores: empresas que asociaron su imagen a los Juegos;
- b) colaboradores: empresas que participaron en áreas básicas de la organización;
- c) proveedores: empresas que aportaron bienes o servicios a la organización.

Entre los patrocinadores, y ya en otras categorías menos relevantes, cabe citar todavía a los «suministradores», los «proveedores de material deportivo», pero sobre todo a los «patrocinadores licenciarios», empresas que tenían la cesión de licencia para utilizar los símbolos de los Juegos (símbolo de la sede y mascota) para la comercialización de determinados productos, cuya aportación económica se calculaba en función de su facturación. Obtuvieron esta licencia 65 empresas (la mayoría españolas), las cuales generaron un total de 600 aplicaciones diferentes, sin contar diferencias de talla y color.

Se puede afirmar que en Barcelona'92 se consolidó la rentabilidad de estas estrategias comerciales. Los ingresos totales del programa de patrocinio y licenciarios fue de unos 535 millones de dólares, mucho más que en Los Ángeles y en Seúl, que habían conseguido «únicamente» 280 y 275 millones de dólares respectivamente.⁷

El diseño catalán no podía encontrar una plataforma de promoción mundial más extraordinaria. El esfuerzo de los pioneros del diseño, la capacidad de recuperación de las propias tradiciones culturales y artísticas, el contexto de transformación urbana y arquitectónica de la ciudad, eran visualmente representados en esta importante tarea de diseño.

Quizá por todo ello, cuando ya a principios de 1995 negociaba en Londres la edición de mi libro *Decentralization in the Global Era*, el editor británico me dijo: «Tengo que pedirle una cosa quizá un poco especial: ¿no sería posible que la cubierta del libro fuera diseñada por alguno de los muy prestigiosos diseñadores catalanes?» Recordé la admiración que los diseñadores y arquitectos catalanes habían sentido en los años cincuenta por el arquitecto míster Pevsner.

BIBLIOGRAFÍA

BUSQUET, J.

1992, *El Cobi, un tòtem animal*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

CAPARRÓS, M., CAPELLA, J., PALACIOS, P.

1988, «Diseño Olímpico. Logotipos y mascotas para la Olimpiada Barcelona'92». *ARDI*, n.º 3. Barcelona.

COOB'92

1990, *Los pictogramas de deportes de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92*, COOB'92. Barcelona.

MARISCAL, X.

1992, «El disseny del Cobi», dentro del *Simposi Internacional sobre Jocs Olímpics, Intercanvis Culturals i Comunicació*. Bellaterra. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

7. COOB'92, *Memoria Oficial de los Juegos de la XXV Olimpiada Barcelona'92*, vol. III, La Organización, pág. 385, Barcelona, 1993.

MERCÉ VARELA, A.

1988, *Los Juegos Olímpicos. Una ilusión universal*. Edicions 62, Barcelona.

MOLAS, ISIDRE

1991, «El marc polític de Barcelona'92», dentro del *Simposi Internacional sobre Jocs Olímpics, Intercanvis Culturals i Comunicació*. Bellaterra. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona. *Working Paper* n.º 25.

MORAGAS, M. DE

1992, *Los Juegos de la comunicación. Las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*. Fundesco, Madrid.

TRIAS, J. M.

1992, «*El símbol de Barcelona'92*», dentro del *Simposi Internacional sobre Jocs Olímpics, Intercanvis Culturals i Comunicació*. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.

JUEGOS PARALÍMPICOS BARCELONA'92

LOS JUEGOS PARALÍMPICOS Y LA INTEGRACIÓN SOCIAL¹

FERNAND LANDRY²

1. SERES HUMANOS

«Estoy seguro de que la integración social de los discapacitados, que deseamos en todos los campos, se extenderá inevitablemente y de modo natural a las competiciones deportivas de alto nivel.»

JOSÉ MARÍA ARROYO
(COOB'92 y Fundación ONCE, 1993:17)

En el parlamento inaugural de la Ceremonia de Apertura de los IX Juegos Paralímpicos, el presidente de la Fundación ONCE no podía haber expresado mejor las viejas aspiraciones y la paciente lucha de los atletas discapacitados en todo el mundo por la aceptación, la integración y un reconocimiento social completo.

Estadio Olímpico, Barcelona, 3 de setiembre de 1992, 6 de la tarde. En una magnífica expresión de simpatía, comprensión y solidaridad, 65.000 espectadores e invitados, personas capacitadas y discapacitadas dieron la bienvenida con todo el respeto, el corazón abierto y gran entusiasmo a 4.158 atletas y participantes de las 82 delegaciones provenientes de los cinco continentes. Una increíble atmósfera de *humanidad* impregnaba el espacio, el tiempo y a todos los presentes. Participantes y espectadores eran una sola cosa. Y todos sabían desde el inicio mismo de la ceremonia, que estaban participando en una reunión de seres humanos sin precedentes. No había distinciones. Sólo seres humanos, que miraban los

1. Algunas secciones de estos artículos se han resumido o adaptado a partir de dos publicaciones anteriores: Landry, 1993: 28-57; Landry, 1994: 488-499.

2. Doctor por la Universidad de Illinois. Profesor de la Universidad de Laval (Quebec). Coeditor del libro *Sport. The Third millennium*.

unos por los otros, unidos en su aspiración de un mundo siempre mejor.

«*Todos somos discapacitados en un cierto sentido...*», dijo Pasqual Maragall, presidente del COOB'92, cuando presentaba a los que iban a hablar a todos los presentes y al mundo entero a través de los medios de comunicación. «*Yo soy ciego...*», declaró después de él el presidente de la ONCE José María Arroyo, «*... hoy, sin embargo, pienso que soy un hombre muy afortunado. Puedo sentir perfectamente vuestra emoción y esperanza*» (COOB'92 y Fundación ONCE, 1993: 94, 95).

Se experimentaron momentos de emoción inolvidables. Día tras día, a lo largo de todos los IX Juegos Paralímpicos, Barcelona 1992, se hicieron increíbles demostraciones de fuerza de voluntad, dedicación, energía, habilidad e inteligencia.

— De las destacadas actuaciones de los atletas disminuidos Santos Poyatos, Purificación Santamarta y su perro-guía *Dan*, Neus Álvarez Costa, Bertrand de Five Pranger, Antonio Rebollo, entre otros, durante los conmovedores rituales de la Ceremonia de Apertura,

— a las estimulantes contribuciones de la actriz impedida Glòria Rognoni, directora de las Ceremonias Paralímpicas,

— pasando por el emotivo mensaje social, lleno de fuerza, del cosmólogo disminuido Stephen W. Hawking,

— hasta los magníficos esfuerzos de los 3.020 atletas que compitieron durante 10 días en las disciplinas y competiciones de los 15 deportes programados por los Juegos (COOB'92 y Fundación ONCE, 1993: 129, 153).

2. DEPORTES SIN LÍMITES

«*Deportes sin límites*»: éste fue el lema escogido para los IX Juegos Paralímpicos de Barcelona. Un eslogan positivo que invita a la reflexión y es doblemente significativo porque:

— por un lado, enfatiza la variedad de limitaciones superadas por tantos individuos, y es un reconocimiento a todos aquellos que se han puesto un reto y han sido preparados y listos para participar en deportes de alto nivel por discapacitados físicos y sensoriales;

— y, por otro, señala la necesidad de seguir luchando por

la conciencia social en todo el mundo con el objeto de que la integración de los ciudadanos impedidos sea dirigida a todos los niveles de la vida en comunidad, incluyendo en ella el deporte y las actividades de alta competición.

28 de julio de 1948. Un hito histórico: 16 paraplégicos (14 hombres, 2 mujeres) participaron en tiro al arco en el campo de Stoke. Habían nacido los Juegos Stoke Mandeville. El uso del deporte como ejercicio terapéutico y medio de reconocimiento e integración social, bajo el liderazgo enérgico y pionero de sir Ludwig Guttmann, significó un impulso mundial y sin precedentes, no sólo para las personas afectadas en la médula espinal sino también, con el tiempo, para otras categorías de personas discapacitadas.

28 de julio de 1948. También la fecha de la Ceremonia Inaugural de los Juegos de la XIV Olimpiada-Londres, los primeros después de la segunda guerra mundial, a raíz de la cual mucha gente —jóvenes y no tan jóvenes— quedó seriamente impedida y socialmente aislada. Pocas personas de la época (quizá a excepción de sir Ludwig) hubieran osado prever que los Juegos Stoke Mandeville tendrían tanto éxito desde un principio y que rápidamente darían lugar a una amplia e influyente red de competiciones nacionales, continentales y mundiales, culminando en el actual movimiento multidisciplinario de los Juegos Paralímpicos.

Para el observador de la escena internacional deportiva parece que el movimiento deportivo para los «discapacitados» estaba destinado desde el comienzo a converger con el movimiento deportivo de los «fuertes y sanos». «Los Juegos Stoke Mandeville», los «Juegos del Año Olímpico», los «Olímpicos para los Paralíticos», el «Movimiento Deportivo para los Discapacitados», los «Olímpicos de los Discapacitados», la «Olimpiada de Toronto» (*sic*, la denominación concreta de los Juegos Paralímpicos celebrados conjuntamente con los Juegos de la XXI Olimpiada-Montreal'76), los «Juegos Internacionales para los Discapacitados», los «Juegos y Campeonatos para los Discapacitados», los «Juegos Especiales», los «Juegos Paralímpicos», todas estas expresiones son testimonio del vigoroso proceso mediante el cual el movimiento deportivo de los discapacitados canaliza sus fuerzas, propagando y diversificando sus programas y servicios, adquiriendo eco internacional y penetrando en la conciencia pública. Es un hecho patente y cada vez más aceptado que el

deporte, y su lógica extensión en competiciones de alto nivel, ya no son únicamente prerrogativa de los individuos «fuertes y sanos» y/o «normales».³

El impacto del mensaje social y educativo asociado al movimiento continúa siendo considerable en todo el mundo. Desde un punto de vista filosófico, el lema «*Deportes sin límites*» de los IX Juegos Paralímpicos de Barcelona'92 era perfectamente coherente con la visión del olimpismo moderno formulada por Pierre de Coubertin. Para ello, los valores centrales del deporte residirían en la *manera*, en el *espíritu* con el que un atleta, como ser humano completo, actúa y tiene éxito, *con frecuencia a despecho de obstáculos aparentemente insuperables*, como escribió Guttman en 1976 (Guttman 1976: 195-197). Desde esta perspectiva, la expresión «Paralimpismo» parece superflua, pleonástica. «Olimpismo» es suficiente... ya lo dice todo.

La adquisición de identidad e importancia internacionales a través de las diversas facetas del movimiento deportivo internacional para los discapacitados no se consigue sin asumir nuevos retos y problemas. El propio advenimiento del I Congreso Paralímpico, celebrado conjuntamente con los IX Juegos Paralímpicos de Barcelona, sus seis objetivos expresados en el programa oficial, y las trece recomendaciones unánimemente aceptadas en la sesión plenaria del Congreso (Fundación ONCE, 1993: 692-698) son toda una declaración de intenciones, en lo que atañe a los diversos participantes en el campo de los deportes para personas discapacitadas, con el fin de intercambiar opiniones, compartir conocimientos y experiencia, discutir asuntos y cooperar en las estrategias, programas y servicios dirigidos al desarrollo y consolidación del movimiento en general, así como a su *aproximación* a los Juegos Olímpicos. Ciertamente, la Conferencia Internacional VISTA'93 celebrada en Edmonton, Canadá, en mayo de 1993 (Steadward, Nelson, Wheeler, 1994: 582) supuso un esfuerzo más en esta dirección, así como también lo fue el II Congreso Paralímpico celebrado en marzo de 1994 con los XVII Juegos Olímpicos de Invierno de Lillehammer.⁴

3. Para otras publicaciones sobre este tema, véanse las referencias anteriores: Landry, 1993: 51-55; Landry, 1994: 496-499.

4. Véase LOOC-94, *Second Paralympic Congress: Toward year 2000 in Society and Sports*. Information brochure. Lillehammer: Royal Norwegian Ministry of Cultural Affairs (s.d.), p. 7.

3. NIVELES «HUMANOS»

Parece ser que últimamente el Movimiento Paralímpico ha tenido que afrontar un reto filosófico y social muy difícil. En la medida en que el afán contemporáneo por excelencia —en todos los campos, incluido el deporte internacional (y el olímpico)— ha llegado a convertirse en una metáfora del sistema mundial, últimamente el Movimiento Paralímpico ha sufrido un fuerte impacto en lo que se refiere a valores sociales y modelos de comportamiento, especialmente desde que se asoció con éxito al COI y al Movimiento Olímpico. El Movimiento Paralímpico ha despertado favorablemente la conciencia pública, a nivel transnacional y transcultural, en lo que respecta al significado y al concepto filosófico de la actuación *humana*, ampliando el debate y señalando una serie de dificultades y paradojas que tienen una larga tradición —de tan arraigadas como están en la filosofía occidental— a la hora de valorar, aceptar y reconocer las actuaciones deportivas, en primer lugar y por encima de todo, en términos cuantitativos *absolutos*.

Para muchos observadores del Movimiento Olímpico, se da una sorprendente contradicción entre el universalismo de los juegos como manifestación cultural, por un lado, y los principios actuales de los deportes de alto nivel, por otro, incluyendo los que aparecen en el programa olímpico. A despecho del sueño inicial de Coubertin («... *todos los países..., todos los deportes*»), el actual programa olímpico difícilmente es el reflejo de las identidades culturales de un número muy amplio de naciones-estado. Los objetivos dominantes implícitos en la competición internacional, su variedad actual de formas y manifestaciones, y las mismas estructuras de gobierno son claramente las propias de la «cultura occidental», con el predominio de las de Europa y Norteamérica. Desde un punto de vista histórico y filosófico, el deporte de alta competición (incluido el Olímpico) ha surgido de los centros occidentales, la mayor parte siguiendo el antiguo comercio colonial y las líneas de control. Después, ha conseguido apoyo y aceptación periféricas, produciendo de esta manera el llamado movimiento deportivo «universal», que, de hecho, carga con la profunda huella del código sociocultural de los emisores (Galtung, 1991: 147-155; Landry, 1991: 51-69).

Algunos de los conceptos o aspectos de la cultura occidental que han gozado de más influencia en el deporte mo-

dero y olímpico pueden ser brevemente caracterizados de la siguiente manera:

— *Creencia cultural arraigada*. Legitimación y valoración del esfuerzo, las metas, la dominación y la supremacía. Consecuencia: las actuaciones son juzgadas, clasificadas y valoradas en términos absolutos; las competiciones deportivas normalmente se manifiestan verticalmente; rankings, récords, medallas, «ser el primero...».

— *Concepto de espacio*. Las fuerzas causales del universo social se encuentran muy concentradas en el Oeste y son irradiadas hacia la periferia. La mayor parte de las actividades internacionales deportivas de prestigio son de origen occidental.

— *Concepto de tiempo*. La vida es acción, movimiento; tiene que haber progreso, lineal o exponencial. El deporte también es acción, crisis: catarsis (ganar); apocalipsis (perder).

— *Concepto de conocimiento*. El universo, la naturaleza, los seres son concebidos en términos de dimensiones bien definidas, la mayor parte de ellas cuantificables. Las metas deportivas, las actuaciones, son operacionalizadas en estrictas dimensiones cuantitativas/cualitativas que, actualmente, son divisibles en fracciones de minuto.

— *Concepto de naturaleza*. Bajo sus diversas variables, la naturaleza tiene que ser dominada, conquistada. Control/mando de los factores que afectan la conducta y la actuación. El deporte de alto nivel tiene lugar en condiciones supercontroladas, de laboratorio.

— *Relaciones de persona a persona*. Lo individual combinado con lo vertical: competitividad, «supervivencia de los más preparados...». Se concibe *Citius-Altius-Fortius* como un proceso y un objetivo sin límites, la consecución de los cuales ha de ser estimulada, ayudada, premiada.

— *Relaciones trans/interpersonales*. Hay jerarquías en las diferentes estructuras/operaciones de configuraciones de «actores», «creyentes» y «seguidores». También se dan jerarquías dentro y entre los órganos de gobierno deportivos, la clasificación de ganancias y victorias, ultrasimbolismo de récords y medallas, el COI y las Federaciones Internacionales son centrales y soberanas dentro del orden deportivo internacional.

Éstas son algunas de las características y antecedentes del deporte contemporáneo de élite. A pesar de todo, en esta perspectiva se pretende que el deporte moderno ofrezca oportunidades únicas y canales para el desarrollo y la expre-

sión personales, ocasiones genuinas para obtener y sobrepasar lo que «ya se ha conseguido». Pero, por otro lado, también se sabe que hay una propensión inevitable, por parte del sistema deportivo de alto nivel, a concebir y valorar las actuaciones en términos netos y absolutos, por ejemplo, a la hora de clasificar a la gente sólo basándose en los resultados. Casi nunca, y tal vez sorprendentemente, el proceso, las posibilidades, y/o las condiciones que limitan la actuación (como factores relevantes para la —a veces paradójica— «igualdad de oportunidades») no salen a la luz. A estas alturas, y quizá lamentablemente de cara al futuro inmediato, esta situación es probable que continúe siendo un obstáculo de particular importancia en los caminos convergentes de los movimientos deportivos de los impedidos y de los no impedidos.

4. ¿OLIMPISMO... O PARALIMPISMO?

En repetidas ocasiones, a lo largo de su vida, Coubertin insistió en el valor y el carácter trascendental de la actuación en el deporte. Para él, las tres palabras del padre Didon *citius-fortius-altius* contenían la filosofía del «Olimpismo». Se puede especular que, en un principio, el renovador había dispuesto premeditadamente *altius* al final del lema olímpico, sin duda, con el objeto de enfatizar los aspectos inmateriales, morales, de su programa de educación olímpica (Coubertin, 1894:1). Para Coubertin, lo que era más merecedor de elogios, lo que merecía más alabanzas en un atleta era su *ambición, fuerza de voluntad y autocontrol*, y no, en primer lugar y por encima de todo, los *resultados* obtenidos. Para él, la belleza y la nobleza del deporte residían tanto en la naturaleza y la forma de la actividad deportiva en particular, como en los valores elevados (*altius*), la *manera* en la que uno se entrega al deporte, el *espíritu* que impregna la dedicación y el compromiso personal.⁵

5. [«... Ce que l'on admire [chez l'athlète], ce sont l'*ambition* et la volonté: ambition de faire plus que les autres, volonté d'y parvenir. Rien n'est enthousiasmant comme l'emballage final (d'un geste sportif); mais ce spectacle est enthousiasmant par *réflexion*, pour ceux qui savent ce qu'il a fallu [à l'athlète] de poignante énergie et de possession de soi-même; les autres *ne comprennent pas*: ils admirent de confiance. Tout [l'Olympisme] tient en ces trois mots [du Père Didon]: *citius, fortius, altius*; plus vite-plus fort-plus haut. Ils forment un programme de beauté *morale*. L'esthétique du sport est une esthétique *immatérielle*» [...]] [Mi énfasis]. (Coubertin, 1896: 146-149).

De la misma manera que el «juego» puede ser considerado la «materia prima» del deporte, se puede designar funcionalmente los átomos constituyentes de la molécula del «Olimpismo» como: la búsqueda de la *excelencia* en el deporte, el juego limpio, el desinterés por lo que se refiere a las ganancias materiales, el rechazo de la *discriminación* en cualquiera de sus formas, la promoción del *respeto* recíproco; la comprensión, *paz* y cooperación entre individuos y naciones. De acuerdo con la idea de Coubertin, esta noción tenía ya desde el principio connotaciones *sociales* y *culturales* necesarias. A lo largo de sus escritos se puede percibir el deseo codiciado de que el espíritu del «Olimpismo» se extendiera más allá de los campos de deportes e impregnara las actividades cotidianas que son el centro de la vida social y en comunidad (Landry, 1991: 60-65). A lo largo de sus treinta y siete años de historia, el Movimiento de los Juegos Paralímpicos se ha desarrollado y madurado junto a los altos ideales del Olimpismo. En definitiva, los Juegos Paralímpicos han servido:

- como campo de pruebas excepcional para la superación de difíciles barreras/obstáculos y graves limitaciones;
- como una ocasión única y un peldaño más de cara a la expresión y realización personales;
- como un escenario abierto sobre el que se pueden demostrar (como se ha hecho con frecuencia) niveles remarcables de entusiasmo, energía, confianza, audacia, coraje, habilidad, destreza, y hechos de importancia.

Si el Olimpismo es «... *una filosofía de la vida, que exalta y combina en un todo equilibrado las cualidades del cuerpo, la voluntad y la mente. [...]*» (Principio Fundamental n.º 2, 5 de setiembre, edición de 1994 de la Carta Olímpica), entonces no habría razón ni necesidad de utilizar una expresión diferente («Paralimpismo», Para = en griego, «al lado de») para referirse a una ideología que en todos los aspectos «[...] *Hermana el deporte con la cultura y la educación, busca crear un nuevo estilo de vida basado en el placer del esfuerzo, el valor educativo del buen ejemplo y el respeto por los principios éticos universales fundamentales*». Se puede pensar que no hay nada evidente en la actual Carta Olímpica que caracterice a los atletas y las actuaciones deportivas en estos términos absolutos como para servir de base para evitar que el Movimiento Deportivo Discapacitado converja hacia acontecimientos deportivos internacionales principales o para que lo

desanime a seguir buscando alguna fórmula de inclusión formal dentro de la familia y el programa olímpicos. En términos del proceso primario por el que un hombre o una mujer avanza en el trayecto, o por la escala, de la perfección relativa, de hecho no hay diferencia entre el «olimpismo» y el «paralimpismo», entre un atleta «olímpico» y el atleta «paralímpico». A comienzos de este siglo, Coubertin había sido increíblemente liberal en lo que se refiere al alcance y a los usos de la expresión «olímpico».⁶ Más adelante, también expresó con pocas palabras lo esencial de «ser un atleta»: «*Athletae proprium est se ipsum noscere, ducere et vincere*» (Coubertin, 1929: 14).

Las puntuaciones de las personas discapacitadas, por el hecho de ser lo que son, han creado en todo el mundo una nueva conciencia del potencial humano y las capacidades de los impedidos. Algunas proezas de visión, generosidad, coraje, perseverancia, y absoluta dedicación a la causa —como fue, por ejemplo, el caso de Canadá con los increíbles retos que los atletas discapacitados Terry Fox y Rick Hansen se propusieron— se ganaron la simpatía y la imaginación del público, enaltecieron el orgullo nacional, y dejaron una huella social imborrable, generando y garantizando cuantiosas donaciones para las cuales es difícil encontrar cifras comparables. Terry Fox perdió su lucha contra el cáncer el 28 de junio de 1981. Pero su insuperable espíritu, olímpico de pura cepa, ha sido traspasado, como la llama olímpica, «creando nuevas inspiraciones». Su *Maratón de la esperanza* a través de Canadá obtuvo más de 23 millones de dólares, suma que se destinó para apoyar y estimular la investigación contra el

6. «(La palabra «olímpico») est un terme qui est dans le domaine public. Si vous ne craignez pas le ridicule, si votre effort est assez considérable pour être comparé à celui que nécessite l'organisation d'une Olympiade régulière, utilisez-le. Personne n'a le droit de vous empêcher. Mais grâce, ne commettez pas cette hérésie de l'appliquer à une seule catégorie de sports et de célébrer des cultes de petite chapelle sous le vocable d'un grande église. (...) Ce qui est olympique est universel. Les Jeux Olympiques sont le temple de l'activité musculaire sous les formes les plus diverses sans qu'il y ait à leur conférer des degrés dans une hiérarchie de beauté et de noblesse. Ce qui est beau et noble, ce n'est point tel ou tel sport en soi, mais la façon dont il est pratiqué, l'esprit dont il est animé, l'âme qu'y met l'homme [...] Il ne peut rien y avoir d'olympique en dehors du contact et de la collaboration des diverses branches de sport unies sur un pied de parfaite égalité pour le perfectionnement de l'humanité.» [Mi énfasis]. (Coubertin, 1910: 118).

cáncer. Cuando Rick Hansen completó en Vancouver su marcha alrededor del mundo, en mayo de 1987 (48.111.593 km en silla de ruedas), su nombre y su causa aparecieron en los titulares nacionales e internacionales, llevando otra vez a un primer plano la necesidad de ser conscientes del potencial de las personas discapacitadas. En el curso de esta odisea, el *Hombre en movimiento* consiguió reunir 19.500.000 dólares canadienses y creó un fondo de ayuda destinado a rehacer las vidas de personas afectadas en la médula espinal.

Y qué extraordinario ejemplo de éxito atlético se dio al mundo en los Juegos Paralímpicos de Barcelona por Purificación Santamarta, la atleta ciega española, que ganó la medalla de oro en las pruebas de 100 m, 200 m, 400 m y 800 m, en la categoría B1, estableciendo en cada ocasión nuevos récords mundiales. Tan merecido lo tenía, que no podía recibir las cuatro medallas de oro de nadie más que no fuera el presidente español Felipe González (COOB'92 y Fundación ONCE 1993: 166, 167, 335-336).

Tres formidables leyendas... cada una de ellas verdaderamente «olímpica», o mejor dicho, ¡de proporciones «olímpicas»...! He aquí el corazón y el núcleo del vasto y amplio concepto del «Olimpismo». En el caso de los canadienses Fox y Hansen, y en el de Santamarta, la atleta femenina *por excelencia* de los Juegos Paralímpicos de Barcelona, el público de todo el mundo, intuitivamente, lo sabía y, por cierto, respondieron como correspondía.⁷

De hecho, ¿quién puede discutir que el significado último de la noción «paralímpico» es diferente del de «olímpico»? ¿Y no se podría decir lo mismo sobre la noción *Movimiento Olímpico*? Desde un punto de vista estructural, los mismos actores del «Movimiento Olímpico» con frecuencia son llamados y tratados de la misma forma que el Comité Olímpico Internacional, los Comités Olímpicos Nacionales, las Federaciones Internacionales o los Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos (COJO). A estos títulos, claro está, cabría añadirles también la categoría y el nombre de las instituciones e individuos sobre los que descansa todo el edificio: las Federaciones Nacionales, los clubes o entidades similares y,

7. Léase, por ejemplo: «Los corazones laten», «Gente paralímpica», en COOB'92 y Fundación ONCE, 1993: 283-301; Jorden, 1987: 82-12; Shatenstein, 1982: 457-464.

last but not least, los atletas y aquellos que los ayudan directamente. En el mundo actual, aunque sea desde un punto de vista estructural, el Movimiento Olímpico es un sistema bien integrado y poderoso del deporte contemporáneo (Galtung, 1991; Landry, 1991: 51-69). A pesar de que, en un sentido sociológico más amplio, se podrían considerar «accionistas» del «movimiento» (y por tanto del «olimpismo») todas aquellas personas que piensan y actúan dentro de la *letra* y el *espíritu* de la Carta Olímpica. De hecho, ¿quién puede discutir que, por lo menos conceptualmente, el «Movimiento Paralímpico» no se incluye en el concepto más amplio del «Olimpismo» y del «Movimiento Olímpico»?

5. PERSPECTIVA Y MÉRITO

A lo largo de su primer siglo de existencia, el Movimiento Olímpico Moderno ha reflejado y, a veces, incluso ha anticipado la evolución social. Para muchos observadores, los propios Juegos Olímpicos han sido un índice revelador del cambio, igual que una ventana, a través de la que se puede observar los principios y las prácticas socioeconómicas dominantes, los modelos de gestión y estrategias «en curso». Lo mismo se podría decir de los «Paralímpicos» y de los «Special Olympics» celebrados en España en 1992, y de aquellos celebrados conjuntamente con los Juegos Olímpicos de Invierno-1994 en Lillehammer.⁸ Una tendencia que debe subrayarse: nunca en la historia del Movimiento Deportivo de los Discapacitados sus Juegos principales habían sido tan elaborados ni habían convergido con los Juegos Olímpicos en sí.

Los X Juegos Paralímpicos de verano ya están programados para que tengan lugar en Atlanta, entre el 16 y el 27 de agosto de 1996, poco después del Centenario de los Juegos Olímpicos y de acuerdo con éstos. Otra vez, los Juegos Paralímpicos irán precedidos por un *Congreso Paralímpicos*, el tercero de la historia. Su lema —*Humanidad, Igualdad, Destino*— habla por sí mismo, tanto filosófica como socialmen-

8. Los Juegos Paralímpicos de Invierno se celebraron en Lillehammer (para los atletas ciegos y con impedimentos locomotores), del 10 al 20 de marzo de 1994, poco después de los XVII Juegos Olímpicos de Invierno.

te.⁹ Pero sucederán más cosas en Atlanta. Se celebrará la *Paralimpiada* [sic] —celebración bianual de los triunfos e hitos de la gente con impedimentos físicos. Por primera vez en la historia de los Paralímpicos, una serie de acontecimientos culturales celebrarán el trabajo de artistas discapacitados de renombre internacional, con la intención de incrementar la conciencia pública de los Juegos Paralímpicos y promover una mayor comprensión de la gente con discapacidades o sin ellas.¹⁰

Los Juegos Paralímpicos de Verano, durante las tres primeras décadas de su existencia bajo este nombre (1960), se organizaron siete veces (1960, 1964, 1972, 1976, 1984, 1988, 1992) en el país anfitrión de los Juegos Olímpicos y cuatro (1960, 1964, 1988, 1992) en la ciudad anfitriona de los Juegos de la Olimpiada. Por lo que se refiere a los Juegos Paralímpicos de Invierno han tenido lugar dos veces (1992, 1994) en la ciudad anfitriona y con las infraestructuras de los Juegos Olímpicos de Invierno. También es destacable el hecho de que en Barcelona, Albertville y Lillehammer, los Juegos Paralímpicos fueran escenificados con los mismos recursos que los de los Juegos Olímpicos en cuestión. Éste es un hito realmente destacable, y un indicador claro de la convergencia entre los dos fenómenos. Además, por primera vez en la historia, los Juegos Olímpicos y los Paralímpicos se pusieron en marcha exactamente por el mismo comité organizador.¹¹

En cuanto a la simbología y a la emisión de un mensaje sociocultural, la convergencia que tuvo lugar en Barcelona entre los Juegos Olímpicos y los Paralímpicos es muy remarkable. La llama era la misma: se mantuvo encendida en el Consistorio de la ciudad después de los Juegos Olímpicos, y fue jubilosamente llevada por 505 relevos a través de 35 municipios y una distancia de 248 kilómetros (COOB'92 y Fundación ONCE, 1993: 61-75). La antorcha también fue la misma: el diseñador catalán André Ricard había establecido discretamente dos identificaciones diferentes sobre una única, singular y elegante antorcha de diseño. Pero, además, las

9. Véase ACOG'96, *The Third Paralympic Congress*, 12-16 de agosto, 1996: «A World Congress on Disability». Folleto informativo, p. 7.

10. Véase ACOG'96, *Press Guide*, febrero de 1995: «Paralympics, Paralympiad», pp. 89-90.

11. Documentación relativa al Movimiento de los Juegos Paralímpicos, publicada y sin publicar, archivos personales de F. Landry.

Ceremonias de Apertura ejercieron un fuerte impacto a causa de su profunda y significativa complementariedad artística: si los Juegos de la XXV Olimpiada habían llegado a su clímax con el mensaje de esperanza y paz dirigido al mundo: *Amigos para siempre*; los IX Juegos Paralímpicos lograron ser una contribución al coraje y a la creatividad a través de los inspirados discursos de los dignatarios (Maragall, Arroyo, Cabezas y Hawking) que se dirigieron apasionadamente a los atletas presentes, aunque, de hecho, sus mensajes iban dirigidos a los ciudadanos de todo el mundo, discapacitados o no: *El triunfo de la luz*.

6. DEPORTE DE ÉLITE Y ECO SOCIAL

El inmenso éxito de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 1992 en Barcelona y en Madrid (en el último caso, los primeros *Paralímpicos* para atletas con impedimentos mentales)¹² ha subrayado una vez más que estos acontecimientos internacionales llevados a cabo periódicamente son, a buen seguro, una parte integral e irreversible del sistema mundial de interrelaciones e interdependencia. Las jóvenes y recientemente reestructuradas Naciones Unidas lo han entendido así. Con toda la esperanza del mundo, han reunido las familias olímpicas y paralímpicas (o han creado representaciones a tal efecto). Sobre los campos de deportes, vienen a actuar y a hacerlo lo mejor posible... pero también tienen otras finalidades. Sin duda vienen también para identificarse, diferenciarse y aceptarse basándose en el respeto mutuo. Tener un CON, ser un atleta olímpico o paralímpico y desfilar en la Ceremonia Inaugural de los Juegos tiene, hoy en día, mucho que ver con la intercomunicación global, a la vez que demuestra en todo el mundo nuevas aspiraciones de identificación, aceptación y reconocimiento de las naciones, grupos e individuos. El logotipo de los IX Juegos Paralímpicos, diseñado por Josep Maria Trias, fue la señal más clara de todo esto. Consistía en una adaptación sutil del logo de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 enfatizando el deseo de integración no sólo de los atletas paralímpicos, sino de millones

12. Véase ANDE, *Paralympics Madrid'92, Program Guide*, n.º 35, setiembre de 1992, p. 76.

de personas discapacitadas de todo el mundo (COOB'92 y Fundación ONCE, 1993: 74-75). Los Juegos y las competencias internacionales más prestigiosas gozan actualmente de una posición única para contribuir al impacto del cambio social positivo. Para el Movimiento Olímpico tomar esta dirección, concediendo plena aceptación y legitimidad a los atletas con impedimentos, no significa una mutación sino una recuperación fundamental de los valores del Olimpismo: la promoción de la mutua comprensión, el respeto y la cooperación (Landry, 1993). Esta cuestión es de particular importancia en lo que atañe a la misión social de ambos movimientos deportivos, el Olímpico y el Paralímpico.

El hecho de que acontecimientos internacionales de tal magnitud y carácter como los Paralímpicos de Verano y de los Juegos de Invierno sean planificados, organizados y celebrados con éxito es *de facto* la prueba de la existencia de una alta calidad y experiencia, gran práctica, liderazgo internacional y disposición para la cooperación entre cuerpos de gobierno deportivos específicos, tales como el IPC, sus Organizaciones Internacionales de Miembros, y sus respectivas participaciones nacionales e internacionales de organizaciones de deporte para discapacitados. No sólo el COI y muchas Federaciones Internacionales¹³ son dignas de reconocimiento en todas partes, sino también las estructuras de gobierno del movimiento deportivo de los discapacitados tales como la IBSA, ISOD, ISMWSF, CP-ISRA e INAS-FMH, entre otros.

Si duda la comunidad deportiva internacional ha apoyado los objetivos y las intenciones del Movimiento Paralímpico. En la Ceremonia de Clausura del I Congreso Paralímpico de Barcelona, el presidente Samaranch (del COI) defendió sin ambigüedades el apoyo y la contribución en el Movimiento Paralímpico (Fundación ONCE, 1993: 708-713) y, desde entonces, ha cumplido su promesa.

No obstante, la adquisición de una reputación y una identidad internacionales por parte del Movimiento Paralímpico no deja de ir acompañada de retos y problemas adicionales. Lo más obvio tiene que ver con las relaciones interdeportivas de los cuerpos de gobierno. Es necesario un

13. Por ejemplo, durante años la FAAI ha incluido en sus campeonatos internacionales y Grand Prix acontecimientos como la carrera de 1.500 metros (silla de ruedas) para atletas discapacitados.

extremo cuidado para que el Movimiento Paralímpico evite conflictos de interés con el COI y con las Federaciones Internacionales, particularmente por lo que se refiere a temas delicados como, por ejemplo, las campañas de marketing, la captación de patrocinadores, los principios de publicidad y otros procedimientos establecidos desde hace mucho tiempo en el deporte olímpico. Para el Movimiento Paralímpico también se esconde el peligro de acumular y concentrar las energías y recursos financieros sobre la base de unos pocos más que en una mayoría que se lo merece igualmente. El tono sensible, la responsabilidad social y el eco público tienen que continuar siendo la guía del Movimiento Paralímpico. Pero éste no es el caso que preocupa al sistema deportivo de actuación de élite que siempre reclama más y más recursos. Acerca de este tema siempre habrá, evidentemente, cuestiones de naturaleza filosófica, científica y económica que valdrá la pena analizar y debatir. Éste es el precio que se paga por jugar en el complejo y altamente competitivo mundo del deporte.

7. LA LUZ DE LA INSPIRACIÓN

El discurso de Stephen W. Hawking y la primera estrofa del «Himno Paralímpico» entonada en la Ceremonia Inaugural de los IX Juegos Paralímpicos de Barcelona, hace cuatro años, constituyen solemnes recordatorios del objetivo central del movimiento deportivo para los discapacitados o individuos impedidos: la noble tarea de permanecer tanto al servicio de la mayoría como de su élite. Últimamente, y con la satisfacción de mucha gente en todo el mundo, el Movimiento Paralímpico ha experimentado un éxito y una visibilidad mucho más acentuados.

Para el potencial de todos y cada uno de los seres humanos...

Hace cuatro años la voz computerizada del cosmólogo Stephen W. Hawking resonó, fuerte y clara, en el estadio de Montjuïc.¹⁴

14. Véase *The Stephen W. Hawking Message*, en el Programa de la Ceremonia de Apertura, IX Juegos Paralímpicos. COOB'92 S.A., 3 de setiembre de 1992 (documento sin paginar).

«Los que somos discapacitados no tendríamos que pensar en nosotros mismos como un caso aparte. Por el contrario, somos seres normales que simplemente tenemos ciertas necesidades especiales. [...]

Todos somos diferentes. Todos somos especiales a nuestra manera. Cada uno de nosotros tiene dentro de sí una chispa de fuego, una fuerza creativa...»

Y referente al potencial de servicio del movimiento de los Juegos Paralímpicos, las palabras del himno paralímpico lo resumen todo:¹⁵

«Nacido en silencio como el amanecer, crece y se extiende por todo el mundo. Es una fuerza que mueve montañas, y día a día alcanza nuevos horizontes. La bandera que has izado ondea orgullosa al viento. Tu hito ha sido un grito de coraje y heroicos hechos.» Josep Maria Andreu, «Himno de los Juegos Paralímpicos», 1.^a estrofa, Barcelona, 3 de setiembre de 1992.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COOB'92, S.A. y Fundación ONCE (eds.)

1993, *Paralímpics. Llibre oficial dels IX Jocs Paralímpics*, Enciclopèdia Catalana S.A., Barcelona.

COUBERTIN, PIERRE DE

1984, «Jeux Olympiques, Citius-Fortius-Altius», en el *Bulletin du Comité International des Jeux Olympiques*, 1.^{er} año, n.º 2.

1986, *Cosmopolis*, 2.º año, abril.

1910, «Tous les sports», en la *Revue Olympique*, agosto.

1929, «Devises nouvelles», en el *Bulletin du B.I.P.S.*

FUNDACIÓN ONCE (ed.)

1993, *Actes del Ier Congrés Paralímpic-Barcelona'92*, Suport Serveis S.A., Barcelona.

GALTUNG, J.

1991, «The Sport System as a Metaphor of the World System». En Landry, F., Landry, M., Yerl s, M. (eds.) *Sport... The Third Millennium*, Presses de l'Universit  Laval, Quebec.

15. *Ibid.* Véase *The Anthem of the Paralympic Games*.

GUTTMANN, L.

1976, «Significance of Sport in Rehabilitation of Spinal Paraplegic and Tetraplegics», *Journal of the American Medical Association*, 236: 2.

JORDEN, T.

1987, «The Man in Motion Comes Home», en *Sports 'N Spokes*, 13: 3.

LANDRY, F.

1991, «The Olympic Movement: Grandeurs and paradoxes of its Development and Successes». En Koh, Byong-Ik (ed.) *Toward One World Beyond All Barriers. Official Report of the Seoul Olympiad Anniversary Conference*, Pong Nam Publishing Co., vol. 2, Seúl.

1993, «Olimpismo, Olímpicos, Paralimpismo, Paralímpicos: ¿Son convergentes o divergentes las nociones y los cursos en vísperas del tercer milenio?» Dentro de las Actas del *Ier Congr s Paral mpic-Barcelona'92*, Fundación ONCE, Barcelona.

1994, «Olimpism # = = Paralimpism? Dentro de Steadward, R. D., Nelson, E. R., Wheeler, G. D. (eds.) *Vista'93-The Outlook*, Actas de la *International Conference on High Performance Sport for Athletes with Disabilities*, 14-20 de mayo de 1993, Jasper, Alberta, Canadá, Edmonton: Rick Hansen Center.

SHATENSTEIN, S.

1982, «Tery Fox: Creating Inspirations». En Anderson, B. (ed.) *The Complete Runner*, vol. 2, Mountain View: Runner's World.

STEADWARD, R. D., NELSON, E. R., WHEELER, G. D. (eds.)

1994, *Vista'93-The Outlook*. Actas de la *International Conference on High Performance sport for Athletes with Disabilities*, 14-20 de mayo de 1993, Jasper, Alberta, Canadá, Edmonton: Rick Hansen Center.

POLÍTICA

LOS JUEGOS POLÍTICOS. ACTORES Y ESTRATEGIAS EN TORNO A LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA 1992¹

JOAN BOTELLA²

Un acontecimiento de la envergadura y del impacto de los Juegos Olímpicos no puede considerarse un hecho políticamente irrelevante. Con mucha frecuencia, en términos de política internacional (sólo cabe recordar las alternativas de presencias y ausencias de Estados Unidos y de la URSS en diversas convocatorias), pero también, aunque se trata de una dimensión menos conocida, en términos de política interior.

Algunos de estos impactos políticos se producen a medio o largo plazo. Los procesos de cambio urbano en la ciudad organizadora pueden producir, acentuar o retrasar determinadas tendencias de cambio social, y sería imposible que estos cambios sociales no tuvieran trascendencia política.

Pero a corto plazo se producen también impactos políticos. Los costes económicos de la preparación de unos Juegos, la implicación de diversas administraciones públicas, la forma de relación entre éstas y el sector privado, o la importancia de los elementos simbólicos en el ámbito deportivo hacen que el gran acontecimiento olímpico sea también a la vez una oportunidad y, potencialmente, un terreno de enfrentamiento entre las diversas fuerzas políticas.

Los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 constituyen un acontecimiento particularmente adecuado para examinar estos fenómenos. En efecto, cuatro tipos de circunstancias

1. Este texto se basa en una presentación hecha en el simposio «Impactes dels Jocs Olímpics», dirigido por Miquel de Moragas, en el seno de los cursos de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (Barcelona, julio 1993). Por su origen, hemos reducido al mínimo las notas, citas, etc. El autor quiere agradecer a los participantes en el curso los comentarios efectuados.

2. Doctor en Derecho. Catedrático de Ciencia Política en la Universitat Autònoma de Barcelona.

específicas hacían que, potencialmente, su impacto político pudiera ser alto.

En primer lugar, la preparación y organización de los Juegos es conducida de manera directa desde las *instituciones públicas*, a diferencia de Los Ángeles 1984, por ejemplo, donde se optó por un modelo esencialmente privado.

En segundo lugar, en su organización se implican *todas las administraciones públicas*. A diferencia de otras convocatorias, donde el papel de la ciudad organizadora era casi excluyente, el caso de Barcelona se acerca más bien a los precedentes de Munich, Montreal o (aunque en condiciones muy diversas) Seúl, con una fuerte implicación tanto del gobierno central, como del gobierno de la Generalitat de Catalunya, como, naturalmente, del propio gobierno local de la ciudad organizadora.³

En tercer lugar, la preparación de los Juegos se produce en un marco de fuerte *competitividad política*. Desde la designación de Barcelona como ciudad organizadora hasta la realización de los Juegos tienen lugar unas elecciones generales, dos elecciones locales y dos elecciones autonómicas; en el período 1986-1992, sólo un año (1990) no registra ninguna consulta electoral. Esta competitividad es más intensa en el caso de Cataluña que en el resto de España: si en otras zonas del país (y destacadamente en el caso de Andalucía, que nos servirá en parte para tomar la Exposición Universal de Sevilla como contraste del caso de Barcelona) se registra una completa hegemonía electoral socialista, esto es menos cierto en Cataluña, donde el gobierno autonómico está en manos de una coalición de centro-derecha, CIU, que aumentará su predominio electoral a lo largo de este período y que

3. Como se sabe, los Juegos no se limitaron a la ciudad de Barcelona: hasta una veintena de otras ciudades gozaron de la condición de subsedes olímpicas, con inversiones en algunos casos muy importantes. La Diputación de Barcelona desempeñó un papel de primera importancia en la preparación y coordinación de la red de subsedes y en la financiación de muchas de las correspondientes instalaciones. Sin embargo, el papel de liderazgo desempeñado por el Ayuntamiento de Barcelona, el hecho de que su alcalde fuera a la vez el presidente del Comité Organizador (COOB) y la similitud política, en términos de partido, entre el gobierno de la ciudad de Barcelona, el de la Diputación provincial y el de muchas de las subsedes, autorizan a considerar sólo, en nuestro contexto, el papel del Ayuntamiento. Esto no quiere subvalorar la importancia de estas otras instituciones, ni minimizar la relevancia de algunos conflictos concretos que se produjeron en algún caso.

compite con la alcaldía socialista (PSC) de Barcelona y con el gobierno central, en manos del PSOE.

Finalmente, la específica *problemática lingüística y cultural* de Cataluña encontrará un campo de expresión potencialmente conflictivo en un acontecimiento tan rico en elementos simbólicos como unos Juegos Olímpicos; densidad simbólica que se ve aún más potenciada por la enorme relevancia de la transmisión televisiva mundial. Potencial conflictividad lingüístico-cultural y percepción de los Juegos como una «oportunidad» de lanzamiento internacional se alimentarán recíprocamente y serán una dimensión de conflicto que se expresará hasta el último momento.

Al lado de esta multiplicidad de terrenos tenemos simultáneamente una diversidad de actores institucionales implicados en la preparación de los Juegos Olímpicos, que sintetizaremos en tres: el Ayuntamiento de Barcelona, el gobierno de la Generalitat y el gobierno central.⁴ Al mismo tiempo, cada uno de estos actores institucionales opera como líder de un conjunto de actores (partidos políticos, grupos de opinión, medios de comunicación, etc.) más amplio; de tal manera que, por ejemplo, la referencia al gobierno central ha de entenderse referida al PSOE en su conjunto, mientras que la referencia al gobierno de la Generalitat es aplicable también a diversas organizaciones como CIU, la «Joventut Nacionalista de Catalunya» o, de manera más puntual, entidades como la «Crida» o el movimiento de reivindicación de un comité olímpico catalán.

Los tres actores institucionales que consideramos (y que, repito, pueden ser vistos también como líderes y portavoces de un conjunto de movimientos políticos y sociales) interactúan en los diversos terrenos definidos por las cuatro dimensiones antes citadas. Pero estas interacciones, este juego de alianzas y contraposiciones, generan una situación muy compleja, que no puede reducirse simplemente a un «estar a favor» o «en contra».

Intentaremos acotar de una manera más precisa. En definitiva, y más allá de la retórica y de los discursos, ¿qué se proponían los diversos actores contemplados? ¿Cuáles eran los objetivos que se querían obtener? Me permitiré examinar cuáles eran estos objetivos, introduciendo una distinción que

4. Véase, con todo, la advertencia hecha en la nota anterior.

espero que se justificará en el resto de la exposición: estos objetivos eran tanto de orden «sustantivo» (resultados a conseguir), como de orden «procedimental» (organización y forma de participación en el proceso decisonal).

Para el *gobierno central*, los Juegos Olímpicos de Barcelona eran una pieza dentro del conjunto del «proyecto 1992». No solamente se trataba de la coincidencia con la Exposición Universal de Sevilla y con la capitalidad cultural europea de Madrid, sino que, de manera más amplia, la voluntad explícita del gobierno central era mostrar al mundo cómo la sociedad española se había modernizado, se había transformado y aspiraba a desempeñar un papel de primer orden en el seno de la Comunidad Europea. La entrada en vigor del mercado único europeo, la inauguración de una línea férrea de alta velocidad o el éxito de aquellas tres convocatorias tenían que permitir (a pesar de que se tratara de realidades completamente heterogéneas) la potenciación de una nueva imagen internacional de España, como sociedad desarrollada, libre y competitiva.

Como es lógico, dada esta perspectiva global, el gobierno central aspiraba a coordinar y supervisar el conjunto de acontecimientos. Más aún: el elevadísimo coste de este conjunto de proyectos requería una actitud de vigilancia y de presencia, que asegurara tanto la adecuación financiera como la transmisión homogénea de la imagen que se quería proyectar. Por tanto, desde el punto de vista procedimental, el objetivo del gobierno central era asegurarse el control global del proceso (entendiendo por control, repito, no tanto una dirección directa y minuciosa, como un papel clave en la financiación y una posición que le permitiera coordinar y supervisar el conjunto de acontecimientos, para asegurar una cierta coherencia).

Para el *gobierno de la Generalitat* y más ampliamente para los diversos círculos nacionalistas de Cataluña, los Juegos Olímpicos eran vistos simultáneamente como una oportunidad y como un peligro. Oportunidad, en el sentido de las posibilidades de lanzamiento internacional que permitía; peligro, ya que la identidad catalana podía quedar diluida dentro del conjunto del «proyecto 1992», que por sus características globales españolas y por su vocación internacional podían representar un factor de pérdida de importancia de los elementos específicos catalanes. Si además tenemos en cuenta

los elementos de competición entre partidos a que antes nos referíamos, se puede comprender cómo la voluntad de la Generalitat de *catalanizar los Juegos* no tan sólo constituía una voluntad de tipo cultural, sino también un elemento diferenciador, que tenía que permitir emerger del conjunto del «proyecto 1992» y darle una presencia propia.

Esa voluntad política requería, desde el punto de vista operativo, estar presente de manera activa tanto en la financiación como en la maquinaria de la preparación y organización de los Juegos. Conjurando el riesgo de una posible laminación entre el rol preponderante que la Carta Olímpica otorga a la ciudad organizadora y la voluntad globalizadora del gobierno central, la Generalitat fijaba su interés procedimental en su participación en el mecanismo de preparación y organización de los Juegos.

Para el *Ayuntamiento de Barcelona* la situación se planteaba en términos diferentes. De manera explícita, tanto el Ayuntamiento como los organizadores de los Juegos declaraban que la convocatoria olímpica tenía un carácter en buena medida instrumental, encaminado a lanzar internacionalmente la imagen de la ciudad, y a proceder a un conjunto de obras y de transformaciones que permitiesen «acabar la ciudad». De un lado, situar la ciudad en un circuito internacional que le permitiera acoger empresas y actividades de primer orden, como respuesta a los cambios experimentados en los últimos quince años (proceso de desindustrialización, retroceso demográfico, etc.), que amenazaban a la ciudad con (en palabras del propio alcalde) una situación de «marsellización». En segundo lugar, construir o mejorar un conjunto de infraestructuras que permitieran resolver los déficit tradicionales de la ciudad completando su urbanización, respetando, eso sí (por lo menos relativamente) la identidad tradicional de la ciudad y de sus barrios.

Pero esta perspectiva, intensamente urbana y no meramente deportiva, requería desempeñar un papel de primer orden en el proceso de preparación de los Juegos. Las decisiones sobre infraestructuras, sobre mecanismos de financiación o sobre la gestión urbana tenían que ser tomadas por el propio gobierno local, implicando en las mismas a los demás actores, pero sin dejarse arrastrar por sus lógicas de comportamiento. En otras palabras, el objetivo procedimental del Ayuntamiento era asegurarse, si no un papel de lide-

razgo, por lo menos una fuerte autonomía en todo el proceso, ante el riesgo de aparecer como un actor subalterno y tutelado (a diferencia, pues, del papel desempeñado por el Ayuntamiento de Sevilla en la preparación de la Exposición Universal).⁵

TABLA 1

<i>Actores</i>	<i>Objetivos</i>	
	<i>Sustantivos</i>	<i>Procedimentales</i>
Gobierno central	«1992»	Control
Gobierno de la Generalitat	Catalanización de los Juegos	Participación
Ayuntamiento de Barcelona	Cambio urbano	Autonomía

Barcelona 1992: Los objetivos de los diversos actores institucionales. (Fuente: elaboración propia)

De una manera muy sintética, la Tabla 1 resume este análisis sobre los objetivos, tanto sustantivos como procedimentales, que perseguían los diversos actores institucionales.

¿Qué sucedía cuando estas diversas estrategias entraban en contacto? ¿Cómo actuaban recíprocamente? Este elemento es clave para poder leer en términos de éxito-fracaso los resultados de los Juegos para los diversos actores.

Hay que decir que esta contrastación no es sencilla, ya que desde el mismo momento de la designación de la ciudad (octubre 1986) hasta los días de la celebración de los Juegos, su preparación estuvo envuelta en una multitud de conflictos y de polémicas, a lo largo de los cuales las posiciones de cada una de las partes no eran necesariamente coherentes. De otro lado, la multiplicidad de los temas de conflicto perturba parcialmente la «visibilidad» de las posiciones respectivas. Pero podemos intentar un ejercicio de reconstruir el bosque sin dejarnos obstaculizar por los árboles. Podemos abordar

5. Como demuestra el estudio sobre Sevilla, de G. Roulland, «L'Exposition Universelle de Séville (1992). Étude du Système local de Décision», Burdeos (*Les Cahiers du CERVIL*, n.º 1), 1991.

la cuestión en los siguientes términos: ¿cuál era la actitud de cada Administración (y, por extensión, de la «constelación» de fuerzas políticas y sociales que cada una expresaba) ante los objetivos de las demás?

Para el *gobierno central* el conjunto de operaciones del año 1992 era el elemento clave. Pero por su propio rol global de coordinación y supervisión de todos los proyectos, podía preferir una posición de no contraponerse a los objetivos de los demás actores. Así, a pesar del tono extremado con que frecuentemente se planteaban las reclamaciones de catalanización de los Juegos, el gobierno adoptó de forma bastante sistemática una posición de reducción del conflicto, *underplaying* notablemente sus posiciones, aunque fuese visible en ocasiones una cierta incomodidad (piénsese en temas como la polémica en torno a la mascota olímpica, el celeberrimo Cobi; el escándalo de la inauguración del Estadio Olímpico con ocasión de los Mundiales de Atletismo de setiembre de 1989; o la larguísima polémica sobre el uso del catalán o la presencia de la bandera de Cataluña en las ceremonias olímpicas). En la misma línea (aunque con un mayor entusiasmo, y con una participación financiera de primer orden) el gobierno se manifestó comprensivo con las aspiraciones del Ayuntamiento, tanto desde el punto de vista sustantivo como procedimental, aceptando las aspiraciones del alcalde de presidir el comité organizador o nombrando como máximo responsable de la participación gubernamental en la financiación a un economista, viejo amigo y compañero de Facultad del alcalde, el señor Santiago Roldán.

Si la *Generalitat* ponía su énfasis fundamental en el elemento «catalanización» de los Juegos, esto no quería decir necesariamente una aceptación entusiasta del «proyecto 1992»; más bien al contrario: hasta el último momento se prodigaron tomas de posición alertando sobre los peligros de «españolización» que la convocatoria olímpica podía tener y el riesgo de disolución de la presencia de Cataluña como realidad diferenciada. Menos negativa, sin embargo, era la percepción del proyecto de cambio urbano; la Generalitat se implicó a fondo en algunos de los elementos del proceso urbano, a pesar de las discrepancias (sobre cuestiones de financiación, licencias urbanísticas, plan de hoteles, etc.).

Para el Ayuntamiento, la inserción de los Juegos en el conjunto de las operaciones de 1992 era una cuestión clave.

En lugar de una visión en términos de competencia con los acontecimientos que tenían lugar en Madrid o en Sevilla, el Ayuntamiento optó por situarse en primera línea, calculando (probablemente con acierto) que un éxito global potenciaría un éxito barcelonés y que posiblemente los Juegos Olímpicos serían de los tres acontecimientos el que daría mejores resultados. En el discurso de clausura de los Juegos, el alcalde de la ciudad afirmó «España es Barcelona» (y no al revés, como parecería exigible desde un punto de vista lógico): nada ilustra mejor esa voluntad de situarse en el corazón del «proyecto 1992» que decir al mundo que aquello que se había visto durante quince días en Barcelona (gran espectáculo, fiesta popular permanente, rigor organizativo hasta el último detalle) eran las características de la nueva España.

Más interesante puede resultar el constatar cómo el Ayuntamiento participaba, de manera activa, del proyecto de catalanizar los Juegos. En esto confluyen dos elementos de orden diverso: primero, la amplísima aceptación de los planteamientos catalanistas entre el conjunto de la élite política catalana (elemento no siempre comprendido en el resto de España, donde existe con frecuencia la tendencia a interpretar el catalanismo en términos estrictamente partidistas); pero en segundo lugar, esta posición permitía al Ayuntamiento desmarcarse, aunque fuera levemente, de las posiciones del gobierno (dado que la identidad de partido podía fácilmente diluir las posiciones de los socialistas catalanes en las del conjunto del PSOE) y aproximarse, o por lo menos reducir la conflictividad potencial, a las posiciones del gobierno de la Generalitat.

En definitiva, como muestra la Tabla 2, el conflicto real era mucho menor que lo que se podía prever; la elevada conflictividad potencial acabó siendo relativamente reducida, y acotada a la persistente reticencia del ejecutivo de la Generalitat respecto a la estrategia de globalidad que planeaba sobre el conjunto de los planes del año 1992.

El lector no tendría que sacar la conclusión de que el proceso de preparación y organización de los Juegos hubiese sido un camino de rosas. Se pueden distinguir dos grandes etapas: una primera, entre 1986 y 1989, marcada esencialmente por los debates e incluso la confrontación entre los diversos actores, y donde aparece visible el esfuerzo de las diversas partes implicadas para ubicarse en el proceso y para

adquirir una posición de la mayor relevancia posible. De aquí la importancia que tienen los debates sobre el programa olímpico, la discutida presidencia del Comité Organizador por parte del alcalde de la ciudad o el problema de cómo incorporar el sector privado a los organismos decisoriales.

TABLA 2

	«1992»	Catalanización	Cambio urbano
Gobierno central	+	=	=
Gobierno de la Generalitat	-	+	=
Ayuntamiento de Barcelona	+	+	+

Símbolos utilizados:

- + Significa una percepción positiva del objetivo en cuestión, tanto si se trata de un objetivo centralmente buscado por el actor correspondiente como de su adhesión a aquello que es deseado por otro actor.
- = Denota una actitud de seguimiento pasivo, de tolerancia respecto de algún objetivo buscado por otro actor.
- Denota una actitud de oposición a algún objetivo buscado por otro de los actores implicados.

La actitud de los actores institucionales ante los diversos objetivos.
(Fuente: elaboración propia)

Seguramente el cambio de etapa viene marcado por un hecho concreto: la inauguración, en setiembre de 1989, del emblemático Estadio Olímpico de Montjuïc, sede de los Campeonatos Mundiales de Atletismo. Bajo una tormenta espectacular, se demostró que el edificio, niña de los ojos de la élite arquitectónica barcelonesa, tenía goteras, y que existían núcleos organizados que podían armar una sonora protesta contra el monarca y contra la bandera española. Los hechos de la inauguración del estadio, en otras palabras, demostraron que los Juegos Olímpicos podían salir mal, tanto desde el punto de vista de la organización como desde el punto de vista político.

La consecuencia fue inmediata. Si ya los Juegos Olímpicos

cos de Seúl (visitados por una nutrida representación del entorno olímpico barcelonés) habían impresionado por la demostración de una fuerte cooperación entre las diversas administraciones, lo acaecido en la inauguración del estadio tuvo un efecto visible sobre las posiciones de las diversas administraciones implicadas en los Juegos de Barcelona, que optaron por desactivar el conflicto, no entrar en reproches recíprocos y, a más largo plazo, ponerse a trabajar de manera activa para asegurar el éxito de los Juegos. En otras palabras, se desarrolló la percepción de que para asegurar el éxito de los Juegos, éstos tenían que ser «los Juegos de todos» y que, por tanto, ninguna fuerza política ni ninguna administración tenía que pretender capitalizarlos en exclusiva.

Como, por razones generales, la participación del gobierno central y del gobierno de la ciudad en la organización de los Juegos eran dos elementos obvios, esto no quería decir otra cosa, en definitiva, que asegurar la implicación de la Generalitat y de los nacionalistas catalanes en la convocatoria olímpica. A pesar de la multitud de señales previas amenazadoras, ni la Crida, ni ERC desarrollaron ninguna acción contraria, ni la propuesta de creación del Comitè Olímpic Català tuvo ningún apoyo significativo por parte de la Generalitat (lo que, posteriormente, fue amargamente anotado por los promotores de la admisión de Cataluña en el COI).

TABLA 3

Juan Carlos I, rey de España	8,6
Pasqual Maragall (alcalde de Barcelona)	8,6
Juan Antonio Samaranch (presidente del COI)	8,5
Jordi Pujol (presidente de la Generalitat)	7,3
Narcís Serra (vicepresidente del Gobierno)	6,5
Felipe González (presidente del Gobierno)	5,6

Calificación del papel de diversas personalidades en la celebración de los Juegos Olímpicos (escala «escolar», entre un mínimo de 0 y un máximo de 10).

(Fuente: Encuesta OPINA para *La Vanguardia* —11/8/92— realizada con una muestra de 800 personas residentes en Cataluña.)

Y esto tuvo su proyección en la opinión pública. Como demostraron diversas encuestas de opinión antes y después de los Juegos, se valoraba la contribución financiera y la proyección internacional del gobierno de la Generalitat claramente por encima del gobierno central (cuando en el plano financiero la relación de fuerzas era en sentido inverso en una proporción de 3 a 1). Así, en una encuesta realizada entre habitantes de Cataluña y publicada en *La Vanguardia* (19 julio 1992), se manifestaba que una tercera parte de los encuestados (32,8%) situaba la aportación del Ayuntamiento de Barcelona como la más importante, un 15,4% indicaba la contribución de la Generalitat, y sólo un 6,7% mencionaba la contribución del gobierno central como la más importante.

El mismo fenómeno se manifestaba en cuanto a la valoración del papel que diversas personalidades españolas habían tenido en los Juegos. Si se quiere, se puede considerar evidente el papel atribuido al Monarca, dada su presencia a lo largo de todos los Juegos y la participación del propio Príncipe de Asturias dentro del equipo español; de la misma manera atribuir importancia al papel del presidente del COI, señor Samaranch, puede ser considerado una obviedad. Pero el hecho de que el presidente de la Generalitat apareciera mejor situado que el presidente del Gobierno o que su vicepresidente y ex alcalde de la ciudad, señor Serra, es una muestra de la percepción del papel relativo desempeñado por las diversas instituciones. Una encuesta posterior a los Juegos pedía a los encuestados que valorasen entre 0 y 10 la participación de diversas personalidades españolas en la celebración de los Juegos. Los resultados eran los que presenta la Tabla 3.

Pero la moneda tiene otra cara. Pocas imágenes tan simbólicas como la final de fútbol, realizada en un escenario con tantas connotaciones catalanistas como el estadio del Futbol Club Barcelona: la visión del Nou Camp lleno a rebosar de banderas españolas y presidido por el Rey, contemplando cómo el equipo español ganaba la medalla de oro, manifestaban de la manera más contundente posible que los Juegos habían representado un cambio de tercio enormemente significativo en la integración de Cataluña dentro de España, sin abdicar en absoluto de símbolos de identidad cultural y societaria propios.

SOCIEDAD

LA REPERCUSIÓN LABORAL DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS¹

FAUSTINO MIGUÉLEZ / PILAR CARRASQUER²

1. INTRODUCCIÓN

Barcelona y su área de influencia, como el conjunto de España, inicia un proceso de fuerte recuperación económica a partir de 1986, proceso que afecta principalmente a los servicios y que surge al amparo de los siguientes tres factores.

En primer lugar, la recuperación internacional y, dentro de ella, el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea, lo cual condicionó la recuperación española de manera que ésta se producirá sin dejar de ser dependiente (Lope, Miguélez, Recio, Roca, 1993) como, por lo demás, ya había sido en el pasado.

En segundo lugar, el incremento de la demanda interna, en particular en sectores como la construcción, el comercio, la hostelería, servicios a las empresas y servicios personales.

En tercer lugar, fenómenos específicos, coyunturales pero de gran envergadura económica, sobre todo porque han afec-

1. Este artículo es un resumen de un estudio realizado por un equipo de investigadores del Grup d'Estudis Sociològics sobre *Trabajo y vida cotidiana* en torno a los cambios en el trabajo en la región de Barcelona entre 1986 y 1992, prestando una particular atención al fenómeno de los Juegos Olímpicos. Dicho estudio fue encargado a ADIPROC (organismo de formación sindical de CCOO y UGT) y financiado por el COOB'92, la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento de Barcelona. El equipo estuvo formado por Albert Recio, Antonio Martín, Andreu Lope, Carlos Lozares, Pedro López, Xavier Còller, Oscar Rebollo, Imma Pastor, Pilar Carrasquer y Faustino Miguélez.

2. Faustino Miguélez Lobo. Doctor en Historia por la Universitat Autònoma de Barcelona. Catedrático de Sociología de la Facultat de Ciències Polítiques i de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Pilar Carrasquer Oto. Licenciada en Sociología por la Universitat Autònoma de Barcelona. Profesora del Departamento de Sociología de la Facultat de Ciències Polítiques i de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona.

tado a la construcción y han revitalizado la iniciativa pública, como la preparación y desarrollo de los Juegos Olímpicos.

Nos ha interesado estudiar la repercusión del cambio económico sobre la empresa y el trabajo. Ciertamente en este período ha disminuido la tasa de paro en Barcelona y su área de influencia en 6 o 7 puntos, por más que el desempleo vuelve a incrementarse a partir de finales de 1992. Pero lo que sobre todo cabe señalar es que tanto la estructura del empleo como las condiciones de trabajo han sufrido una transformación muy significativa: menor estabilidad, salarios más bajos en ciertos sectores, peores condiciones de trabajo.

Algunas investigaciones recientes (véase, por ejemplo, Prieto, 1991; Bilbao, 1991; Miguélez, Recio, Alós, 1988, 1989, 1990; Martín, 1992) han subrayado procesos muy importantes de transformación en la empresa: descentralización, subcontratación, empequeñecimiento. Se perfila un tipo de empresa muy distinta de la del pasado: más pequeña, extendida horizontalmente sobre varios ramos, con un núcleo de trabajadores estables y una amplia periferia de inestables. En este tipo de empresa la gestión de la mano de obra y la organización del trabajo pueden ser diferentes del pasado y las relaciones laborales necesariamente tienen que reflejar esos cambios, con un debilitamiento sindical, con una posible aparición de nuevas formas de representación, con un desarrollo de la negociación por grupos de trabajadores o individualizada. A todas estas cuestiones dicha investigación ha dedicado una especial atención, centrándola en particular en el período y en las empresas más vinculadas a la preparación de los Juegos Olímpicos.

Por todo ello tenía sentido preguntarse: ¿qué cambios registran la empresa y el trabajo durante este período que puedan ser en concreto atribuibles a un fenómeno específico pero de gran trascendencia económica y social como los Juegos Olímpicos? ¿En qué grado estos cambios suponen o tienen como consecuencia cambios en las estrategias de los actores sociales de las relaciones laborales que puedan tener continuidad con posterioridad al mencionado período?

Uno de los rasgos que han definido la especificidad de este contexto de preparación y desarrollo de los Juegos Olímpicos ha sido la presencia de la Administración. La Administración ha sido el gran cliente que no sólo ha encargado las grandes obras de infraestructura, sino que ha entrado direc-

tamente en la gestión del trabajo, porque estaba interesada en que, en conjunto, las cosas salieran conforme a la programación prevista. La Administración se ha convertido en la gran protagonista, a través del impulso de una especie de pacto social de ámbito local de características neocorporativistas restringidas, durante un período en el que el neocorporativismo parecía más bien fuera de lugar. En este pacto los trabajadores y sus representantes obtenían puestos de trabajo, mejora de las condiciones laborales, mejora de la capacidad interventora de los sindicatos. Los empresarios, en particular los grandes, obtenían buenos negocios y, sobre todo, estrechaban sus vínculos con la Administración para colaboraciones futuras (no hay que olvidar que una parte importante de las concesiones fue a parar a manos de empresas que habitualmente colaboraban ya con la Administración). La Administración, a nivel general y local obtenía, sobre todo, un buen resultado político consistente en que el programa se desarrollara como estaba previsto reforzando, de esta manera, su imagen de eficacia y modernidad.

El pacto ha funcionado en sus aspectos generales, principalmente porque la Administración ha mantenido una vigilancia muy estrecha sobre las actividades económicas. También se pone de manifiesto que en una etapa en la que la economía productiva descende en favor de los servicios, la Administración directamente a través de las obras públicas o de otra serie de intervenciones puede acabar desempeñando un papel muy importante en la remodelación del mercado de trabajo, de las relaciones laborales y de la estructura misma de las empresas.

Finalmente algunas palabras sobre la metodología de esta investigación. Aparte de los datos estadísticos existentes, con frecuencia excesivamente agregados, la investigación ha puesto el acento sobre tres tipos de fuentes: por un lado, las entrevistas a diversos protagonistas de la actividad económico-laboral: empresarios, gestores de organizaciones empresariales, sindicalistas de sector y de empresa, trabajadores, administradores, inspectores laborales, expertos economistas, juristas y sociólogos. Por otro, una encuesta a una muestra representativa de centros de trabajo del área metropolitana de Barcelona, completada por los directores de personal o equivalentes. Por último, estudios de casos de empresas medianas y grandes, cuya tipología era representativa de las diversas formas de gestión de los recursos humanos —unas 30—

en los diversos sectores de la producción y de los servicios.

La segunda de las técnicas mencionadas no es utilizada con frecuencia dados los problemas económicos y de tiempo que suele implicar. Con ella se ha constituido una fuente de datos que puede ser de utilidad para futuras ampliaciones sobre estos temas.

2. LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON LA PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS

La actividad generada por el acontecimiento olímpico no se ha distribuido homogéneamente ni al azar entre las empresas. Nos ha interesado saber qué tipo de empresas pueden aprovechar mejor una circunstancia así, qué puede significar para la economía y el trabajo el que sean un tipo de empresas y no otro, qué significa esto en relación a posibles políticas laborales y estrategias de los actores y qué puede quedar para el futuro.

Un 28% de la muestra de centros de trabajo del área metropolitana de Barcelona con 10 o más empleados han tenido algún grado de implicación directa y detectable en la preparación y/o desarrollo de los Juegos (un 17% con implicación media y alta y un 11% con implicación baja). Dentro del área metropolitana la mayoría de las obras y de las actividades olímpicas se desarrollan en la comarca del Barcelonés; quizá por tal razón, son las empresas con sede en esa comarca aquellas que más se benefician de su vinculación (31,7%).

A pesar de que se observa una cierta presencia generalizada del fenómeno olímpico en los distintos sectores de actividad, la participación fue más destacada en algunos ramos: Administración Pública (55,2%), hostelería (48,1%), construcción (48,1%), transportes-comunicaciones (44%), resto de servicios (40,5%). Es decir, en aquellos sectores que objetivamente estuvieron más vinculados a las obras o al desarrollo de los Juegos como tales. Hay que destacar en ello el papel clave desempeñado por la Administración, presente también en transportes y en algunos subramos del resto de los servicios, lo que dice mucho en favor de su eficiencia. Pero la participación también tiene relevancia notoria en otros ramos de los servicios como finanzas-servicios a las empresas (33%), educación y sanidad (27,6%), el comercio

(20,9%). Es menor en la industria, aunque destaca el caso del sector del metal y aquellos ramos de la industria relacionados con las actividades de la construcción.

Otras dos variables estructurales de las empresas que influyen en la competitividad son el tamaño de las plantillas y su potencial económico (este último medido en términos de volumen de negocio del último ejercicio). Las grandes beneficiarias de la actividad olímpica han sido las empresas potentes (que pasan de 10.000 millones de pesetas de negocio), con centros de trabajo de plantilla superior a 500 personas (que han participado en el acontecimiento olímpico en un 70%). Mientras que las empresas que no pasan de 25 trabajadores y de 300 millones de pesetas de volumen de negocio anual, que son la inmensa mayoría de las empresas del área, no han pasado del 14% en la implicación. El resto ha girado en torno a una media del 30%.

Es decir, cuando hay un negocio fuerte y atractivo, por más que esté controlado en gran parte por la Administración, las empresas pequeñas, por sí solas y en la lógica del mercado, no tienen capacidad de competir. Tienen que contentarse, probablemente, con las consecuencias indirectas del fenómeno. Lo que por otra parte viene a mostrar la fuerte relación que se suele dar entre las grandes empresas (especialmente si son de servicios) y la Administración.

Las empresas han tenido más facilidad para implicarse en el fenómeno olímpico si han formado parte de redes de subcontratación, ya sea en calidad de subcontratadoras o de subcontratantes —con frecuencia la misma empresa desempeña ambos papeles. Pues, de hecho, algo más del 40% de las empresas que subcontratan parte de su producción y alrededor del 34% de aquellas que se encargan de cubrir parte de las necesidades productivas de otras empresas, manifiestan haber tenido algún grado de participación en el acontecimiento olímpico.

El tipo de relación estudiada nos permite sostener al mismo tiempo una hipótesis complementaria: las empresas que se han implicado fuertemente en ese fenómeno, que es coyuntural, han flexibilizado en buena parte sus plantillas. Pero con una flexibilidad que no siempre ha supuesto precariedad laboral, al menos en lo que se refiere a la cuantía del salario percibido, cuando se ha tratado de trabajos cualificados que requerían personal bien formado, por ejemplo.

Este tipo de empresas ha recurrido por encima o muy por encima de la media a la flexibilización externa (contratos temporales), en particular en aquellos ramos más vinculados a los Juegos Olímpicos, como la construcción o los servicios. Es evidente que esta forma de flexibilización de las plantillas ha sido determinante para que esas empresas pudieran optar competitivamente a las actividades preparatorias o de desarrollo de los Juegos. Pero existen otros elementos clave que también han contribuido a dotar a las empresas de esa competitividad de partida como son, sin duda, los referidos al «enriquecimiento profesional» (realización de tareas no repetitivas) y a la calidad de la mano de obra. Además, muchas de las «empresas olímpicas» mantienen una plantilla nítidamente dualizada: un núcleo fijo con alto grado de movilidad —probablemente a cambio de mejoras económicas y laborales— y una periferia precaria nutrida con las diversas formas de contratación flexible.

Esta dualización, o «mercado interno de trabajo», ha sido señalada por algunos autores como la muestra fehaciente de las estrategias diferenciadas de gestión de la mano de obra que realizan las empresas (Ker, Shumann, 1988; Dore, 1992). Ahora podemos ver que esta dualización resulta funcional aun ante momentos de expansión, sobre todo si tal expansión es, como en este caso, coyuntural.

Asimismo, las empresas también han tenido más facilidad para vincularse al acontecimiento olímpico si sus plantillas tenían un grado notable o alto de movilidad geográfica o funcional, si su dinámica en los últimos años ha sido de crecimiento de las plantillas, particularmente en lo que se refiere a técnicos (en parte, es de suponer, gracias al fenómeno olímpico mismo), si han tenido plantillas con un porcentaje de titulados superiores por encima de la media (entre el 10% y el 30% del total de las personas empleadas) o claramente alto (por encima del 30%).

Por último, las «empresas olímpicas» tienden a ser empresas que destacan en procesos de modernización tanto tecnológica como organizativa. Aunque en ambos casos cabría señalar que la investigación verifica, al mismo tiempo, que la proporción de empresas del área metropolitana con niveles altos de innovación tecnológica o acentuado cambio en la organización del trabajo no es elevada. Con todo, en el nivel alto de modernización se ubican las «empresas olímpicas»

más que las otras. Se trata de innovación en los procesos administrativos o de producción, automatización de la producción, utilización de prefabricados y de nuevos materiales en el caso de la innovación tecnológica; y de círculos de calidad, grupos de trabajo, enriquecimiento de tareas, trabajo *just-in-time* en lo que se refiere al cambio organizativo. Podemos pensar con fundamento que estas cualidades tecnológicas y organizativas han situado a las empresas en mejor posición para la conquista del nuevo mercado.

3. LA INTENSIDAD DE LA IMPLICACIÓN ECONÓMICA Y LABORAL

¿En qué grado, cabe preguntarse, la implicación en las obras y actividades olímpicas constituye un impulso económico relevante para esas empresas —además del impulso indirecto que aquí no hemos medido, pero que guardará relación con el directo— y, por tanto, para la economía del área de Barcelona?

Al respecto solicitamos a las empresas la estimación de la proporción tanto del volumen de negocio como de plantilla vinculados a dicha implicación olímpica en el año en que la misma había sido más fuerte. Se trata, por tanto, de una estimación indirecta y no de una cuantificación precisa.

Cabe señalar que casi el 40% de los centros implicados en la actividad olímpica no responden a estas preguntas alegando desconocimiento o sencillamente obviando la respuesta. De las empresas que contestan, la mayoría señalan un impacto tanto económico como laboral por debajo del 20% de su volumen de negocio y de su volumen de plantilla. Un impacto superior al 20% es reconocido por un 14% de empresas a nivel económico y por un 19% en cuanto a plantillas.

En relación con las empresas que se beneficiaron, podemos decir que se ubican en los ramos más directamente vinculados a la preparación o desarrollo de los Juegos: construcción, hostelería y resto de los servicios. Pero tienden a ser empresas más bien medianas que grandes, repitiendo, por lo demás, el resto de las características ya mencionadas en su nivel más llamativo: las más dinámicas, las más flexibles, las más modernizadoras.

Con la notable excepción de la construcción, las «empresas olímpicas» tienden a señalar mejores perspectivas para

1993 que el resto, aunque no precisamente por su carácter de olímpicas, sino por lo que en su momento les permitió serlo. Es decir, se ha tratado de empresas cuya capacidad competitiva y relacional les ha permitido, por un lado, entrar en el negocio olímpico y, por otro, les permite seguir teniendo buenas perspectivas una vez que 1992 ha pasado. No así la construcción, la cual, una vez pasada la cuyuntura olímpica, tiende a descender su actividad. Estos datos parecen coherentes con la consideración de la actual crisis como esencialmente industrial, estando además la actividad constructora afectada, presumiblemente, por el agotamiento de un ciclo de inversión pública.

Teniendo en cuenta todo ello, ¿podemos deducir alguna conclusión fiable respecto a la creación de empleo directamente vinculado a la preparación y desarrollo de los Juegos? No hay una respuesta del todo evidente desde este microanálisis de las empresas, puesto que un incremento de trabajo «olímpico» podría haber sido absorbido optimizando una plantilla infrautilizada hasta entonces o incrementando las horas extras sin necesidad de realizar nuevas contrataciones. Se puede establecer con cierto fundamento que las empresas del área metropolitana de Barcelona con 10 o más trabajadores han incrementado sus plantillas entre un 10% y un 20% como media gracias a los Juegos. No sabemos durante cuánto tiempo, pero es de suponer que se ha tratado de períodos cortos tanto por la naturaleza de las obras y actividades como por las formas de contratación más usuales. Pero para tener una base de argumentación más sólida hemos procedido al análisis más detallado de dos de los ramos con mayor protagonismo «olímpico»: la construcción y la hostelería-restauración (y parcialmente otros servicios como comercio, limpieza y vigilancia).

4. LOS «SECTORES OLÍMPICOS» POR ANTONOMASIA

4.1. *La construcción*

La construcción ha pasado, en la provincia de Barcelona —pues no existen datos del área metropolitana—, de 76.025 ocupados en 1985 a 110.837 en 1987 y 145.000 en 1991, para retroceder en 1992 por debajo del nivel del año anterior, según datos de la EPA. El crecimiento más fuerte, imputable al

boom inmobiliario, y en algún grado al desarrollo de infraestructuras, se da entre 1985 y 1987. Desde esa fecha hasta la finalización del año preolímpico, el incremento de los ocupados es de 34.163 personas, equivalente a un aumento del 30,8%. Quizá tal proporción podría incrementarse hasta el 40% si tenemos en cuenta algunos miles de trabajadores sumergidos y extranjeros no contabilizados en las estadísticas oficiales. ¿En qué proporción estos ocupados son atribuibles a la actividad olímpica, teniendo en cuenta que un año después la ocupación ya ha bajado de forma notable y en qué grado, por el contrario, a la actividad constructora provocada por el mercado de la vivienda? A nuestro entender el empleo generado por las obras olímpicas en sentido amplio oscila entre 20.000 y 25.000 personas. Para poder hacer esta afirmación nos basamos en entrevistas llevadas a cabo a constructores, sindicalistas, inspectores laborales, gestores de las obras olímpicas y en el recuento de la mano de obra utilizada en algunas de las obras más emblemáticas del proyecto.

Este volumen de ocupación es menor de lo que algunos estudios previos habían supuesto (véase, por ejemplo, las previsiones aparecidas en el n.º 9 de la revista *Barcelona Olímpica*, en mayo de 1989). Entre las razones que explicarían este fenómeno hay que destacar dos. De una parte, la utilización de nuevas tecnologías en el proceso de construcción. Éste es un factor importante que hay que tener en cuenta para el futuro, pues no hay que olvidar que hasta hace 10 años la construcción había mantenido unos hábitos de trabajo bastante tradicionales, donde los cambios introducidos básicamente se referían al transporte. Pero en el último período (Miguélez, Recio, Alós, 1990) la innovación comienza a manifestarse como eliminadora de mano de obra directa tanto cualificada como no cualificada. De otra parte, la intensificación del trabajo, principalmente en forma de horas extras, fruto de una cierta coincidencia de intereses entre empresas y trabajadores. Para cumplir los calendarios preestablecidos, era preciso trabajar el mayor número de horas posibles y al máximo ritmo razonablemente posible. Todos los entrevistados concuerdan en afirmar que las jornadas de trabajo en las obras olímpicas han sido extraordinariamente altas —en torno a las 12 horas para muchos trabajadores, llegando en algunos casos hasta las 16 horas, según la inspec-

ción laboral misma— lo que en la práctica supone la realización de un número de horas extraordinarias por encima de lo legalmente permitido. Para las empresas esta práctica resultaba menos costosa que contratar trabajadores adicionales y para muchos de los trabajadores venidos de fuera era una posibilidad de incrementar sus salarios de manera notable. Los sindicatos difícilmente podían intervenir en algo en lo que muchos de los trabajadores estaban de acuerdo, porque una parte importante de su salario dependía de ello. A las horas extras, por tanto, hay que atribuir gran parte del éxito de las obras preparatorias de los Juegos Olímpicos y también una buena parte de los beneficios obtenidos por las empresas.

Las entrevistas realizadas ponen de manifiesto que la inmensa mayoría de los contratados para las obras olímpicas son temporales (en 1990 el 50,6% de los contratos de la construcción eran de carácter temporal frente al 33,4% de media en el resto de sectores). En gran parte se ha tratado de contratos más cortos que en el resto de los ramos y con una mayor rotación entre empresas. Se puede argumentar que necesariamente tenía que ser así dada la coyuntura de las obras olímpicas. Con todo, tal inestabilidad tiene otras consecuencias negativas en cuanto a la formación de la mano de obra, las posibilidades de integración y la calidad del trabajo, sin contar con los efectos negativos que pueda tener para el futuro de los trabajadores.

Los nuevos trabajadores en buena parte provienen de otras regiones de España (Aragón, Galicia) y de otros países. El número de trabajadores extranjeros es difícil de cuantificar —alguna información patronal llegó a hablar de 12.000, aunque posiblemente no han superado la mitad de esa cifra— debido a las diferentes circunstancias laborales: traídos directamente por la empresa constructora; como trabajadores cualificados y técnicos, inmigrantes de temporada, contratados por empresas españolas; como inmigrantes no cualificados en situación no legal.

La opinión generalizada es que la legalidad y la normativa vigentes han tendido a ser respetadas más que nunca y ello es posible porque todos los protagonistas, aunque por diferentes motivos quizá, estaban interesados en que las cosas salieran bien. Sin embargo, la extraordinaria y compleja cadena de subcontratación que puede dar lugar a que en una obra coexistan hasta 6 u 8 empresas, hace muy difícil verifi-

car, por cualquier inspección laboral o sindical, la legalidad de todas las situaciones.

El bajón de la construcción —que coincide, como hemos señalado, con el final de las obras olímpicas y del *boom* de la construcción de viviendas— comporta una fuerte disminución de los efectivos laborales del ramo. Pero esa disminución no se traduce en una proporción equivalente de parados en Barcelona, dado que muchos trabajadores de ese período han vuelto luego a sus zonas y sectores de origen. Es en tales zonas y sectores de origen donde volverá a aumentar la tasa de paro.

Los tipos de contrato más frecuentes fueron los de obra o servicio y los de fomento de la ocupación, sobre todo el primero, puesto que permite contrataciones de muy corta duración sin compromisos posteriores. Son altamente flexibles y fueron los más utilizados en los ámbitos más alejados de la presencia sindical.

El contrato fijo de obra tuvo una cierta relevancia en las empresas más sindicalizadas y al amparo de una cierta revigorización de la representación laboral. En cualquier caso, la estabilidad del fijo de obra tampoco ha sido necesariamente elevada, dada la difuminación del concepto mismo de «obra» en relación a la empresa que la realiza. La obra, para una empresa que interviene en ella junto con otras, puede ser de una duración muy breve.

También en el ámbito de la seguridad e higiene y de la calificación se registran novedades. En el primer caso se han dado pasos firmes para crear una estructura de control mucho más vinculada a las obras que implica sólidamente a empresas, sindicatos e inspección laboral; la experiencia de las obras olímpicas permite abrigar esperanzas de rebajar la alta siniestralidad del sector, si tal experiencia de colaboración continúa.

En cuanto a la calificación y la formación se han dado pasos importantes estos años —con acuerdos sobre la formación y la creación del Instituto Escola Gaudí— en los que las experiencias olímpicas han tenido su papel. Pero sería imprescindible acercar más la formación a las empresas y estabilizar más el empleo, pues difícilmente alguien querrá gastar energías en formarse, si supone que en pocos meses puede estar en otro ramo. La dramática experiencia de las obras olímpicas, obligando a las empresas a rescatar viejos

albañiles retirados o trabajando en otras ocupaciones, es demostrativa de este efecto destructor de la inestabilidad sobre la profesión.

Todos estos aspectos ponen de relieve un nuevo papel de la representación sindical, entorpecida en los últimos años por la dificultad del sector. En este sentido, experiencias pioneras como el «concierto de relaciones laborales» firmado entre UGT, CCOO, VOSA y AOMSA, cuyo objetivo era facilitar la presencia sindical a «pie de obra» en las construcciones olímpicas de las que las dos últimas entidades eran responsables, pueden servir de pauta para el futuro.

4.2. *Los servicios*

En los servicios, particularmente en hostelería-restauración, la incidencia de los Juegos es distinta de la reflejada en la construcción, puesto que se ha circunscrito a las pocas semanas de la celebración del acontecimiento. El volumen de ocupación en hostelería-restauración y comercio —los datos aparecen englobados— pasa de 305.229 personas en 1987 a 320.451 en 1990. Se trata de un incremento del 5% en la provincia de Barcelona, que cae de manera notable en 1991 y se recupera ligeramente en 1992, siempre según cifras de la EPA. ¿En qué grado y con qué características dicha recuperación es efecto de las actividades olímpicas o más bien responde a vaivenes de un período de expansión económica?

Para responder a esta pregunta hemos comparado, en primer lugar, la contratación realizada a través del INEM en julio de 1991 y en el mismo mes de 1992, en Barcelona ciudad y provincia. Aunque la fuente utilizada no permite el desglose por ramos, sí podemos afirmar, para el conjunto de los servicios, que se incrementan la contratación a tiempo parcial y los contratos de obra o servicio o por necesidades del mercado. Teniendo esto en cuenta es muy fiable el dato que dice que los 10.000 contratos más existentes en 1992 sobre 1991 en Barcelona ciudad —hay sólo otros 2.000 en el resto de la provincia— tengan que ver casi todos con la actividad olímpica.

En función de las entrevistas realizadas, el empleo creado en el conjunto de los servicios se podría estimar entre las 20.000 y las 25.000 personas. Es menos del que se habría podido prever —por ejemplo, no se crea en absoluto en el co-

mercio— debido a dos factores principales. Por un lado, a que hay menos demanda de servicios (debido a unas previsiones de visitantes tal vez demasiado optimistas) y por lo tanto se generan menos necesidades de trabajo. Por otro, las empresas realizan un enorme esfuerzo para la captación de la colaboración de sus trabajadores adelantando o atrasando vacaciones o bien realizando horas extras muy por encima de lo permitido, lo que limita enormemente la necesidad de nuevas contrataciones.

Esta búsqueda de colaboración que puede resultar de gran importancia para entender formas de competencia en el futuro, ha podido producirse en este caso por las características del propio acontecimiento, favoreciendo el deseo de que todo «saliera bien», pero también por las características de la mano de obra contratada: jóvenes y estudiantes o familiares de la plantilla en activo. Un caso distinto, pero también con una cierta repercusión sobre el empleo, lo constituye el «voluntariado olímpico». Con esta afirmación no se pretende insinuar que el COOB haya interferido deslealmente en el mercado de trabajo —la organización olímpica tuvo un exquisito cuidado de que no fuera así— sino que este tipo de acontecimientos económico-lúdicos desarrollan siempre unas exigencias de trabajo que muchos ciudadanos están dispuestos a asumir no en la lógica de mercado, sino por motivaciones más ideales.

Los empleos en este ámbito han sido de corta duración, a veces de pocos días, con formas de contratación —por obra, servicio o por necesidades de mercado— que los hacían muy flexibles, pero que, al mismo tiempo, han supuesto una alta precariedad para los trabajadores, dado que ni siquiera sabían si trabajarían los días que señalaba el contrato. Igualmente parece haber habido un cierto nivel de trabajo sumergido en un tipo de actividad en que esto es práctica cotidiana: limpieza y servicios de restauración, especialmente en aquellas empresas de más difícil control, sea por parte del COOB, los sindicatos o la inspección laboral. Una dificultad motivada en buena medida por las complejas cadenas de subcontratación en las que estas empresas suelen estar inmersas.

Finalmente, como novedad desde el punto de vista de las relaciones laborales, cabe señalar el impulso que los Juegos han supuesto en la búsqueda de nuevos cauces de actuación en el sector. Como en el caso de la construcción, el interés de

la Administración por la buena marcha del acontecimiento olímpico favoreció que el COOB llegara a un acuerdo con las centrales sindicales para garantizar su presencia *in situ* durante los Juegos, así como para su actuación como interlocutores institucionalmente legitimados en la resolución de los conflictos que pudieran surgir. Tal como pasa en la construcción, desconocemos hasta qué punto este tipo de iniciativas puede tener continuidad en el futuro. Pero no cabe duda de que la celebración de los Juegos ha puesto de relieve nuevas e interesantes experiencias sindicales.

5. CONCLUSIONES

1. Los Juegos Olímpicos no han constituido, desde el punto de vista de la ocupación, el impulso económico básico para Cataluña o para la región metropolitana de Barcelona que algunos habían pensado y que a veces las instituciones habían sugerido. Esto ha sido así por dos motivos: en primer lugar porque ha sido un fenómeno limitado que necesariamente tenía que afectar sólo a algunos sectores económicos; en segundo lugar porque se produce en una coyuntura internacional recesiva que también acaba arrastrando a España. Es muy posible que una coyuntura más favorable en los años 1991 y 1992 habría «animado» mucho más la actividad económica en torno a los Juegos. El caso del comercio y de la hostelería son ilustrativos al respecto. A lo largo del verano de 1992 el comercio no realiza un volumen de negocios superior al de años anteriores, y respecto a la hostelería se consiguen mejores resultados en 1993 y 1994 que en 1992. Con todo, el impulso económico de los Juegos, aunque limitado, probablemente ha contribuido a retrasar el efecto de la recesión que, de lo contrario, se habría manifestado antes y con mayor virulencia.

2. La «empresa olímpica» ha sido una empresa grande o mediana, con una cierta modernización tecnológica y organizativa. Las empresas que directamente se han beneficiado de las actividades preparatorias de los Juegos no han sido las empresas pequeñas, por más que es evidente que a éstas han podido llegar ciertos encargos a través de las cadenas de subcontratación.

Para obtener las concesiones de obras se exigía flexibili-

dad, capacidad económica y acceso al complejo mundo de la Administración. El estudio realizado en el ámbito de la construcción, como el sector más emblemático, ha puesto de manifiesto que las empresas concesionarias de las obras eran pocas, pero que desde ellas se desarrollaba una larga y compleja cadena de subcontrataciones que podía llegar, en muchos casos, a la empresa pequeña y al trabajador autónomo. Esta capacidad distribuidora y coordinadora la tienen pocas empresas: las que tienen potencia económica, buenos equipos técnicos para responder a las exigencias de la Administración y buenos lazos para conectar con otras empresas ya sean españolas o extranjeras.

Por otra parte, la presencia de la Administración en las obras olímpicas ha fortalecido la posibilidad de control social sobre el trabajo, por parte de la misma Administración y de los sindicatos. Con todo, este control ha sido limitado y no podía ser de otra manera. La presencia en una obra de muchas empresas al mismo tiempo, en un espacio muy limitado y por un período muy corto dificulta cualquier tipo de control.

3. El volumen de empleo creado ha sido menor del previsto. Hemos verificado que las razones de este desfase —las previsiones podían obedecer a un optimismo interesado o poco realista— son de tres tipos. En primer lugar, la innovación tecnológica que ha permitido, particularmente en la construcción, realizar la misma actividad con menos gente o bien ha obligado a importar la mano de obra junto con los nuevos materiales con los cuales no se estaba suficientemente familiarizado. En segundo lugar, la demanda de servicios, sobre todo de hostelería y comercio —en este caso durante la propia celebración de los Juegos— resulta bastante menor de la prevista y repercute en un empleo que, con todo, habría sido de muy corta duración. En tercer lugar, y en especial, la intensificación del trabajo con el fin de rebajar los costos en este capítulo y de no tener que hacer frente a complicaciones por reducción de plantillas después del acontecimiento.

El empleo creado ha sido básicamente temporal y, en consecuencia, no se ha mantenido después de los Juegos, con pocas excepciones. Pero una parte importante del empleo precario creado ha sido de una cierta cualificación —en construcción, en comunicaciones, en turismo—, lo que ha supuesto que los períodos laborales, breves o largos, se han

convertido también en períodos de aprendizaje que a esos trabajadores les habrá puesto en mejores condiciones para encontrar un puesto de trabajo posteriormente o bien una vez cambiada la coyuntura.

Cabe reseñar, sobre todo, el hecho de que, en un ramo de tan alta siniestralidad como es la construcción, se hayan elevado los niveles de seguridad e higiene en las obras olímpicas, merced a una mayor vigilancia sindical, lo que ha provocado un mejor cumplimiento por parte de las empresas de las normas vigentes de seguridad. Es una demostración de que el control social sobre las condiciones de trabajo no es ineficaz, sobre todo si es llevado a cabo por los representantes de los directamente interesados y se hace en el lugar de trabajo.

4. Si tenemos en cuenta el enorme volumen de obras en la preparación de los Juegos y la compleja actividad laboral durante los mismos, cabe señalar la poca relevancia de la conflictividad laboral manifiesta. Una especie de «paz social olímpica» es una de las características más acusadas. Influyen en ella el interés de todos los actores sociales y políticos en no aparecer como causantes de graves retrasos o de mal funcionamiento de un acontecimiento de tanta trascendencia, lo que habría tenido un costo político no pequeño. Pero también influye la característica misma de las relaciones laborales: se ha dado en ramos muy poco institucionalizados en términos de relaciones laborales, sobre todo porque la presencia de sindicatos y comités de empresa es baja y las patronales son poco fuertes; como consecuencia, las relaciones laborales han funcionado sobre la base de acuerdos *ad hoc*: sobre formación, sobre seguridad e higiene, con presencia explícitamente pactada de sindicalistas en las obras, notable colaboración con la inspección laboral y alto interés de la Administración en el respeto a las normas y a los acuerdos. El papel de la Administración es decisivo y se explica principalmente porque ésta era el cliente principal.

El buen entendimiento olímpico a nivel laboral tiene su marco en un amplio pacto social para contribuir al progreso económico y social de Barcelona que se ha llamado el «Plan Estratégico Barcelona 2000». Las fuerzas políticas y sociales de la ciudad, las universidades, diversas instituciones, las asociaciones de vecinos, muchas empresas se han añadido

explícitamente a un proceso de discusión y consenso de una serie de medidas que pueden definir el futuro de la ciudad a medio plazo en algunas líneas estratégicas de política económica. Quizá más importante que el contenido de los acuerdos y su efectivo cumplimiento es el hecho mismo que desde hace años esas entidades se están reuniendo para progresar a través de esa concertación.

Quizá estamos ante la edición de nuevos acuerdos corporativistas, esta vez de ámbito local, que convendría estudiar a fondo, que pueden ser extraordinariamente interesantes tanto para los poderes locales como para las grandes empresas que operan en la ciudad, pero que quedan más alejadas de los intereses de los colectivos social y políticamente más débiles, como pone de manifiesto el hecho de que son las medidas de tipo social las que con mayor dificultad se cumplen al no contar con recursos suficientes o al no descender al nivel de concreción que podría comprometer más a todos los protagonistas. Pero los Juegos Olímpicos eran un terreno donde más fácilmente podían hacerse comunes estos intereses.

BIBLIOGRAFÍA

BILBAO, A.

1991, «Trabajadores, gestión económica y crisis sindical», en Miguélez-Prieto (ed.), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI ed.

DORÉ, R.

1992, «La fábrica japonesa hoy: meditaciones de un evolucionista», en *Sociología del Trabajo*, n.º 15, Madrid.

KERN, H.; SCHUMANN, M.

1988, *El fin de la división del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

LOPE, A., MIGUÉLEZ, F., RECIO, A., ROCA, J.

1993, «Catalogna», en *Rivista Milanese di Economia* (número monográfico: Economía e Lavoro nelle regioni forti d'Europa), serie «Quaderni», n.º 23, Milán.

MARTÍN, A.

1992, «Proceso de flexibilización y modelo de relaciones laborales posfordistas. Estudio comparado de casos», en *Sociología del Trabajo*, n.º 15, Madrid.

MIGUÉLEZ, F., RECIO, A., ALÓS, R.

1988, *La industria textil-lanera del Vallés Occidental*, Barcelona, CERES.

1989, *Relaciones laborales y trabajo precario en el comercio*, Barcelona, CERES.

1990, *Transformaciones laborales en la industria de la construcción en Cataluña*, Barcelona, CERES.

PRIETO, C.

1991, «Las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo», en Miguélez-Prieto (ed.), *Las relaciones laborales en España*, Madrid, Siglo XXI ed.

VOLUNTARIOS BARCELONA'92: LA GRAN FIESTA DE LA PARTICIPACIÓN

ANDREU CLAPÉS¹

Al finalizar los Juegos Olímpicos de Barcelona un gran vacío se apoderó de la ciudad y del corazón de muchas personas. No era fácil olvidar los cuatro años anteriores.

El éxito, sin embargo, fue la mejor recompensa a los múltiples esfuerzos que toda la ciudad hizo para conseguirlo. El colectivo que se llevó el reconocimiento unánime más grande fue el de los voluntarios. Así lo testificaron los medios de comunicación de todo el mundo y las pruebas de gratitud recibidas por parte de las instituciones y de la ciudadanía.

1. UNA PROPUESTA INNOVADORA Y ARRIESGADA

1.1. A diferencia de otros Juegos Olímpicos

A lo largo de los años, la organización de los Juegos Olímpicos se ha hecho cada vez más compleja, lo que ha requerido un proceso organizativo y una estructura operativa humana también cada vez más complicada y más numerosa.

El punto de inflexión, sin duda, fueron los Juegos de Los Ángeles'84 donde, por razones fundamentalmente económicas, optaron por recurrir a un importantísimo número de personal voluntario. Este mismo planteamiento se pudo constatar en Seúl'88. El objetivo en ambos casos fue cumplir estrictamente con la organización, buscando el máximo de eficacia con el mínimo de coste, aunque éste también fue elevado.

1. Licenciado en Geografía e Historia por la Universidad Autónoma de Barcelona. Subdirector de Voluntarios Olímpicos del COOB'92. Director de la Oficina de Atención al Voluntario y Defensor del Voluntario Olímpico durante la celebración de los Juegos Olímpicos.

Hay que destacar, no obstante, el caso de Calgary, organizadora de los Juegos de Invierno de 1988, que sirvió de fuente de inspiración para establecer algunas de las primeras líneas de actuación de Barcelona'92. La ciudad tenía una gran tradición en organizar un gran acontecimiento de masas: la «stampide». Aprovecharon ese potencial para consolidar y dar una proyección mundial a su peculiar movimiento de voluntariado, especialmente de personas adultas y personas ya jubiladas.

En torno al Centro del Voluntario se planificaron una serie de acciones encaminadas a tener un buen equipo, preparado y eficaz, pero sobre todo *muy motivado*. Desde el inicio se plantearon una continuidad posterior a los Juegos Olímpicos, tanto por lo que significaba a nivel social, como por la pragmática actuación periódica de su fiesta. El edificio utilizado durante los Juegos como Centro del Voluntario, fue cedido para dar cobijo a los voluntarios de la ciudad.

Barcelona quería contar con la colaboración de la gente desde el principio. Quería ser una candidatura abierta y participativa. Y con este objetivo realizó un planteamiento diferenciador e innovador en relación a las otras experiencias organizativas: captar la adhesión de la población como futuros voluntarios olímpicos en la fase de candidatura, antes incluso de ser nominada como sede olímpica.

1.2. Campaña de captación

El proyecto de candidatura de Barcelona'92 fijó como uno de sus objetivos poder contar con el máximo número de adhesiones a los Juegos Olímpicos. Se quería mostrar a la familia olímpica el eco y la ilusión que despertaba el proyecto Barcelona'92 entre la población y generar la imagen de candidatura dinámica, eficaz y abierta a todo el mundo.

Se marcó el hito de incluir en el dossier de candidatura un mínimo de 40.000 firmas de apoyo de la ciudadanía de todo el Estado.

Con esta finalidad se diseñó una campaña de captación, articulada fundamentalmente en una exposición itinerante (con el lema «Lo importante es participar. Hazte voluntario olímpico»), montada sobre un gran camión (el Bus Olímpico) que recorrió todas las capitales de las 17 comunidades

autónomas, todas las comarcas de Cataluña y todos los distritos de la ciudad de Barcelona, desde febrero de 1986.

Para recoger las adhesiones se editaron unos trípticos informativos donde había un boleto recortable con un mínimo de datos personales, que tenía que servir de base para elaborar el posterior fichero de posibles candidatos para formar parte de la organización como voluntarios.

A los cinco meses de iniciarse la gira ya se habían conseguido más de 55.000 firmas. En el momento de presentar la candidatura (setiembre de 1986) eran más de 61.000. La campaña concluyó a finales de año cuando se había recogido la mítica cifra de 102.000 adhesiones.

Si importante fue el número de firmas conseguido, todavía lo fue más la acogida de la gente. La vuelta se convirtió en una constante fiesta mayor. Era palpable que el índice de ilusión iba en aumento.

La estrategia promocional descansaba en dos grandes líneas: contactar con los deportistas más significativos de cada zona visitada e incorporar a la prensa local en la difusión de la campaña.

Una primera parte del éxito de los Juegos estaba conseguida. Ahora era necesario poner en marcha toda esa aventura.

1.3. La puesta en marcha

El 1 de enero de 1988 se constituyó, dentro de la División Operativa de Servicios del ya legalmente formalizado COOB'92, el Departamento de Voluntarios con un reducido equipo de nueve personas.

La primera tarea fue ordenar las 102.000 fichas de voluntarios. Dos grandes dificultades presidieron este trabajo: retomar el contacto después de año y medio e indagar cuáles de todas aquellas personas estaban todavía interesadas en ser voluntarios.

El otro gran tema que rápidamente había que solventar era encontrar un patrocinador que financiara todo el proyecto de voluntarios, valorado en 1.000 millones de pesetas. Después de unos meses de negociaciones con tres empresas, fue SEAT la que creyó que podía armonizar sus intereses comerciales con el producto «voluntarios».

1.4. Los objetivos

Se definieron cuatro objetivos generales para apoyar ideológicamente el desarrollo de todo el proyecto:

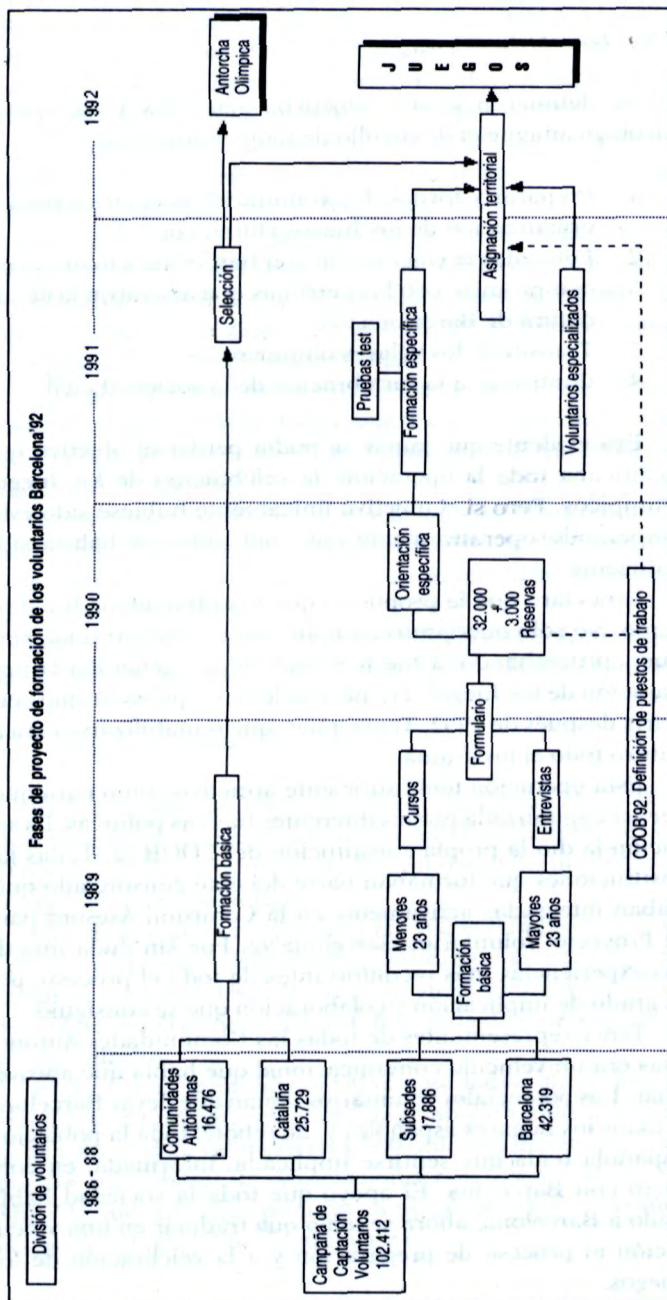
1. Preparar y formar los voluntarios necesarios para la organización de los Juegos Olímpicos.
2. Fomentar la vinculación con Barcelona y mantener el compromiso con las personas que apoyaron la candidatura de Barcelona'92.
3. Transmitir los valores olímpicos.
4. Contribuir a la vertebración de la sociedad civil.

Era evidente que jamás se podía perder el objetivo que justificaba toda la operación: la celebración de los Juegos Olímpicos. Pero si el objetivo únicamente hubiese sido éste, empezando operativamente dos años antes ya habría sido suficiente.

Está claro que la propuesta que hizo Barcelona fue diferente. No sólo queríamos cumplir con el objetivo final, sino que, aprovechando la fuerte inversión que generaba la preparación de los Juegos, era necesario tener presente qué ocurriría después de 1992. Tenía, pues, que rentabilizarse cara al futuro todo el programa.

Esta operación tenía suficiente atractivo como para querer ser capitalizada por las diferentes fuerzas políticas. La solución la dio la propia constitución del COOB'92. Todas las instituciones que formaban parte del ente consorciado quedaban integradas activamente en la Comisión Asesora para el Proyecto Voluntarios Barcelona'92. Fue sin duda una de las experiencias más reconfortantes de todo el proceso, por el grado de implicación y colaboración que se consiguió.

Tener representantes de todas las Comunidades Autónomas era un vehículo comunicacional que había que aprovechar. Los potenciales voluntarios tenían que llevar Barcelona a todos los hogares españoles y, de rebote, toda la población española tenía que sentirse implicada, informada, en contacto con Barcelona. El apoyo que toda la sociedad había dado a Barcelona, ahora se tenía que traducir en una vinculación al proceso de preparación y a la celebración de los Juegos.



En una sociedad tildada de materialista donde la imagen de los jóvenes venía asociada al pasotismo o a la droga, era necesario presentar de forma sutil una nueva imagen de la juventud española: el joven dinámico, con iniciativa, altruista, capaz de hacer cosas a cambio de nada, generoso, ilusionado.

Se planteó recuperar y potenciar la serie de valores universales que Pierre de Coubertin, buen pedagogo y educador, recogió en la Carta Olímpica y que por su carácter de universales, hoy en día aún tienen predicamento. Y era necesario aprovechar la facilidad y accesibilidad a los medios de comunicación para ir difundiendo la cultura de la acción voluntaria, más allá del marco deportivo. Lo que verdaderamente importaba era que se hablase de la acción voluntaria y que ésta obtuviera el reconocimiento social. Eso no quiere decir, evidentemente, que antes de los voluntarios olímpicos no los hubiera. Pero es un mérito que hay que atribuir al movimiento generado por los Juegos Olímpicos de Barcelona la extensión y el reconocimiento social del voluntariado.

2. UB PLAN DE CUATRO AÑOS

2.1. *La formación básica*

El plan de formación básica contemplaba dos ámbitos de acción. De un lado la formación y la motivación del personal para conseguir una óptima disposición de colaboración. De otro, este proceso tenía que servir también para seleccionar a los voluntarios.

La formación básica, que tenía que cubrir los años 1988, 1989 y 1990, tenía dos vertientes claramente diferenciadas: los cursos y las participaciones activas.

Los cursos

Siguiendo los colores olímpicos, diseñamos seis módulos formativos:

- Color Rojo: La participación activa: Qué representa ser voluntario. Los primeros auxilios.
- Color Blanco: Olimpismo y cultura: Mundo olímpico. Historia de los Juegos. La Carta Olímpica. Programa de la Olimpiada Cultural.

- Color Azul: La ciudad y su entorno: Conocimiento de la ciudad de Barcelona. Conocimiento de la propia ciudad subsele olímpica.
- Color Negro: Las lenguas: conocimientos idiomáticos.
- Color Amarillo: Barcelona'92: Proyecto de candidatura y proyecto olímpico. Organización del COOB'92. Financiación.
- Color Verde: El deporte y el hombre: las disciplinas olímpicas y su evolución técnica a lo largo del tiempo.

RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN EN LA ETAPA DE FORMACIÓN BÁSICA

LOS CURSOS DE FORMACIÓN

<i>Ámbito</i>	<i>Coordi- nadores</i>	<i>Profesores</i>	<i>Voluntarios</i>
Barcelona	3	96	18.728
Subsedes	15	52	6.664
Cataluña	58	178	5.118
Comunidades autónomas	15	130	5.132
Total	91	456	35.642

LAS PARTICIPACIONES ACTIVAS

<i>Ámbito</i>	<i>Partici- paciones</i>	<i>Voluntarios</i>
Barcelona	114	8.600
Subsedes	150	3.700
Cataluña	220	3.500
Comunidades autónomas	150	4.500
Total	634	20.300

Los cursos fueron impartidos en aula, en forma de clase, en centros distribuidos por toda España: los situados en Cataluña a través de conciertos con los ayuntamientos y los situados en el resto de comunidades autónomas, a través del Instituto de la Juventud (INJUVE). El equipo de pedagogos

del Departamento de Voluntarios se hizo cargo de la elaboración de los contenidos, de los recursos pedagógicos y de la metodología, partiendo prácticamente de cero, puesto que en muchos aspectos no existía material ni documentación sistematizada.

Los voluntarios procedentes de Barcelona y de las subse-des, por razones de orden cultural y de disponibilidad temporal, tuvieron un trato especial. Los voluntarios de edades comprendidas entre los 14 y los 22 años asistieron a las aulas. Los mayores de 23 años hacían entrevistas en grupo con la División de Voluntarios y se les ofrecía la posibilidad de estudiar los dossiers por cuenta propia, sin tener que asistir a los cursos, y se les invitaba también a participar en todas las actividades de ampliación de conocimientos (conferencias, proyecciones de películas, etc.).

Los cursos, a los que asistieron más de 35.000 voluntarios de toda España, permitían vertebrar como grupo cohesionado a un colectivo disociado procedentes de puntos geográficos y culturales muy dispersos. Al mismo tiempo, los profesores iban detectando posibles líderes y personas conflictivas. Finalmente, se programó un conjunto de entrevistas colectivas, donde además de presentar los materiales de formación, se realizaba una dinámica de grupo para detectar perfiles aptitudinales útiles en el momento de asignar tareas concretas a los voluntarios.

Las participaciones activas

La actividad desarrollada en las aulas había que completarla con actividades en la calle, haciendo cosas parecidas a las que tendrían que realizarse durante los Juegos. Además, la gente se tenía que acostumbrar a ver a los voluntarios, a apoyarlos y a valorarlos.

Cada uno, a nivel de su ámbito territorial, tuvo oportunidad de practicar actividades. A la larga se demostró que esto fue uno de los grandes elementos motivadores y cohesionadores del grupo.

Las acciones se programaban para ser noticia (a través del gabinete de prensa del COOB) y provocar que los medios de comunicación se hicieran eco de las mismas. Esta situación, buena para el grupo, tuvo fuertes críticas desde algunos sectores de voluntariado social, que creían que no eran re-

presentativos del voluntario altruista y generoso, que hace las cosas sin esperar ni recompensa ni el reconocimiento social y que permanece en el anonimato. Alguna parte de razón ciertamente había, pero se actuaba desde el convencimiento de que los voluntarios olímpicos no solamente no perjudicaban a otros colectivos, sino que a la larga esto redundaría en beneficio del voluntariado como fenómeno social.

El plan motivacional

Esta formación teórico-práctica tenía que ir acompañada de un plan motivacional muy concreto.

Se pensó que lo más adecuado era plantear un plan motivacional vinculado al proceso de formación y de integración del propio colectivo. Era un buen punto de partida éticamente defendible y coherente con el planteamiento global y con los objetivos que se habían marcado.



El Cobi ondeando el símbolo de Voluntarios '92

Las principales iniciativas del plan fueron:

- En primera instancia se definió una marca propia para la División de Voluntarios, diseñada por el mismo creador de la imagen de Barcelona'92, Josep Maria Trias. A partir de aquí se creó una línea de productos propios de los voluntarios: gorras, camisetas, pegatinas, *pins*, relojes, que tenían la

finalidad de servir como pequeños incentivos para este colectivo. Estos productos fueron financiados por los socios patrocinadores y colaboradores de los Juegos.

- Se dotaron, por sorteo ante notario, 1.000 becas de un mes de duración para estudiar francés o inglés en Francia y en Gran Bretaña.

- Otros 2.000 voluntarios, después de realizar una prueba de selección, recibieron becas para estudiar durante un curso escolar, francés o inglés, en alguna de las academias de idiomas de la red de la Associació d'Idiomes de Catalunya (ADIC).

- Para mantener el contacto directo con los voluntarios, se editó una revista con la idea de ser un órgano transmisor de las novedades y evolución del proyecto global preparatorio para la gran fiesta final. Con periodicidad irregular, salieron 13 números.

- Se organizó un programa para visitar los escenarios olímpicos llamado «Roda Barcelona». En total, 15.251 voluntarios procedentes de toda la geografía española se beneficiaron de esta campaña.

- A través de Ràdio 4 y Radio 5, durante casi cuatro años se emitió un programa de periodicidad semanal (Voluntaris Olímpics), con concursos sobre temas olímpicos, cuyos premios consistieron en unos viajes a Grecia para conocer la cuna de los Juegos Olímpicos.

- La propia dinámica de los voluntarios llevó a organizar de forma sistemática un conjunto de fiestas y encuentros («Fes-te a la festa»),* cuyo motivo era ofertar un espacio de reencuentro en un medio lúdico y distendido, y facilitar la integración de las personas al grupo y al proyecto. Como anécdota, alrededor del movimiento de voluntarios se formaron un buen número de «parejas», algunas de las cuales tuvieron descendencia. La primera niña recibió el nombre de Olimpia.

2.2. *La formación específica*

El objetivo clave del diseño del Plan de Formación del COOB'92 fue que toda persona que estuviera desarrollando una tarea, tenía que hacerla con la máxima solvencia, eficacia y seguridad en sí misma y en el sistema. Por esto era necesario formarse específicamente para la tarea que le era asignada.

* Nota de traductora: Hazte a la fiesta.

Los criterios con que se diseñó el conjunto del plan de formación fueron claves a la hora de llevarlos a la práctica. No se tenía que formar a nadie como si hiciera un máster universitario. Era necesario respetar la disponibilidad de tiempo de los implicados. Y también existían limitaciones presupuestarias.

Para una gran mayoría de los voluntarios el aprendizaje era muy simple de asimilar: las tareas a realizar eran de fácil ejecución. Pero para un grupo reducido, si bien numéricamente numeroso, era preciso un aprendizaje más cuidado y por lo mismo requeriría una mayor dedicación y tiempo. Los ritmos de implementación del proceso de formación necesariamente tenían que ser diferentes, adecuados a cada tarea. Estos criterios marcaron el porqué, el cómo y el cuándo de la formación.

Los responsables de los contenidos eran asignados dentro de las divisiones funcionales del propio Comité Organizador. El primer borrador, fruto de las aportaciones de los diversos responsables temáticos, creaba unas necesidades que habrían obligado a alquilar toda la universidad de Barcelona; ¡durante un año y medio! El proceso fue un constante recortar y negociar con cada uno de los responsables. Es comprensible que fuera así, pues todo el mundo quería asegurar la máxima perfección dentro de su ámbito de responsabilidad. Para esto se necesitaba una persona con poder de decisión para ajustar los planteamientos y los programas.

Este mismo problema se encontró a la hora de hacer los requerimientos para que cada área funcional determinara sus necesidades de voluntarios. La primera cuantificación requería ¡75.000 voluntarios!

Realmente, cada ámbito temático y funcional hizo un planteamiento diferente. Dentro de cada ámbito se dio una gradación importante de casos en función del nivel de responsabilidad y criticidad técnica. A partir de un diseño común, la cantidad de materiales que se confeccionaron para esta formación (dossiers, manuales, audiovisuales) fue realmente variado y complejo.

Hay que destacar aquí la importante colaboración de diversas empresas asociadas al COOB'92 que apoyaron con materiales y con personal formador, sobre todo en áreas técnicas, o en el adiestramiento de aparatos especializados.

La Formación Específica empezó en 1990. Las pruebas-test que se celebraron en el verano de 1991 sirvieron para valorar la adecuación de los diversos planes de formación ensayados y aplicados. El margen de maniobra era poco, pero resultó suficiente y con relativas pocas correcciones. El conjunto del plan resultó satisfactorio, ponderado y sensato.

2.3. *Asignación de puestos de trabajo*

De aquel potencial inicial de 102.000 voluntarios del año 1986, el resultado final que se consideraba ajustado a las necesidades quedó cifrado en unos 35.000 voluntarios.

PROCEDENCIA DE LOS VOLUNTARIOS

<i>Sedes y subsedes olímpicas</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
Zaragoza	410
Valencia	358
<i>Resto de Cataluña</i>	8.414
<i>Resto de España</i>	1.435
<i>Total</i>	34.426

Los criterios metodológicos y funcionales para la adscripción de voluntarios en puestos de trabajo concretos se basaron, de un lado, en la sistematización del listado de personas seleccionadas en función de perfiles aptitudinales pa-

recidos, formando grupos denominados «módulos». De otro, la elaboración del listado de puestos de trabajo, bien definidos y medidos a nivel de requerimientos técnicos y profesionales: criticidad, nivel de conocimientos técnicos exigidos, habilidades sociales, idiomas, etc.

A partir de los módulos, los voluntarios se asignaron a una unidad territorial concreta (instalación de competición, de alojamiento o de apoyo logístico) de acuerdo con los requerimientos de la demanda. Cuando el voluntario y el responsable de la unidad territorial estaban de acuerdo, el responsable validaba al voluntario y éste quedaba adscrito al proyecto y se le asignaba la tarea específica que tenía que desarrollar. En algunos casos se hizo a partir de una entrevista personal o grupal, dependiendo de la criticidad del puesto de trabajo y del nivel de responsabilidad. Posteriormente, y en algunos casos simultáneamente, empezaba la formación específica.

La asignación de la unidad territorial de cada uno tenía que estar adecuadamente recogida y precisada informáticamente para poder confeccionar la adecuada acreditación y la asignación del correspondiente uniforme con el que se tenía que vestir durante los Juegos.

2.4. Los voluntarios especializados

El proceso de asignación de puestos de trabajo permitió detectar «vacíos», tareas que no se podían llenar con el perfil de los voluntarios disponibles. Esto comportó una acción denominada «captación de voluntarios especializados».

Se recurrió a las instituciones (Generalitat de Catalunya, Ayuntamiento de Barcelona, delegación del Gobierno en Cataluña, Diputación de Barcelona) para asumir responsabilidades en la dirección de grupos. Al Reial Automòbil Club de Catalunya para conseguir 3.000 conductores.

Las Federaciones Deportivas no podían quedar al margen de este acontecimiento, máximo exponente de las actividades que habitualmente vienen desarrollando, aparte del elevado nivel técnico que tienen en cada una de las disciplinas deportivas que representan.

Los alumnos de las Escuelas de Turismo tuvieron la oportunidad de participar en las tareas específicas para las que se preparan. Era un campo de pruebas casi irreplicable y que re-

presentaba una perfecta culminación y ejercicio de prácticas en su carrera: informadores, guías, recepcionistas, etc.

Alumnos de la INEFC y otras escuelas específicas pudieron también ejercitar sus respectivas especialidades.

Personas individuales, que por su capacidad de gestión se les pidió que colaboraran como voluntarios en lugares en los que su perfil profesional garantizara una óptima gestión.

Se firmó un convenio de colaboración entre el COOB'92 y el Ministerio de Defensa por el cual éste se comprometía a aportar 3.000 reclutas para que colaboraran como voluntarios olímpicos y paralímpicos, contabilizando este tiempo de dedicación como cumplimiento del servicio militar.

3. LOS VOLUNTARIOS DURANTE LOS JUEGOS

3.1. *Los voluntarios solidarios*

Una vez adscritos a una tarea y a una unidad territorial se hacía «La formación en la instalación». Aquel enorme grupo de personas dispuestas a colaborar en la organización tenía el difícil cometido de afrontar una tarea dura y llena de incógnitas. A pesar de las planificaciones, seguro que tendrían que hacer frente a un número importante de imprevistos y cambios.

Por la experiencia en otros Juegos, uno de los problemas graves que surgían en el último momento era que las grandes empresas multinacionales captaban voluntarios para su particular funcionamiento. Las cantidades de dinero que se les ofrecía no era nada menospreciable. La respuesta fue francamente muy buena. No llegó a un 1% el índice de deserción. Evidentemente esto fue mérito de los propios voluntarios que demostraban una vez más el elevado nivel de motivación que tenían.

Unos 750 voluntarios llegados de las Comunidades Autónomas y de puntos lejanos de Cataluña se alojaron en casas de otros voluntarios. La operación, iniciada unos años antes con el nombre de «Te espera un amigo», dio un resultado muy satisfactorio y el índice de problemas fue muy bajo.

Hay que destacar aquí a los que llamaremos «Voluntarios solidarios». Difícil de medir y valorar, hay que dejar constancia de todas aquellas personas que dieron soporte logístico a

los propios voluntarios (padres, amigos, hermanos, abuelos, vecinos), gracias a los cuales los voluntarios podían gozar de libertad horaria, limpieza de uniformes, manutención, etc., no solamente durante los Juegos, sino también durante los años anteriores de formación y preparación. Significó un importante movimiento solidario de muchas personas anónimas que hay que reconocer y agradecer públicamente.

3.2. *El soporte al voluntario*

Desde el principio se marcó como imperativo que el voluntario tenía que sentirse respaldado por las personas con responsabilidad y por la Organización como estructura.

El personal voluntario tenía la misma consideración que el resto del personal. De hecho, tanto los voluntarios como el personal contratado y el propio personal del COOB'92 formaban un único EQUIP'92.

El máximo responsable de una instalación podía ser un voluntario. Esto quiere decir que los niveles de responsabilidad eran indistintamente ocupados por personal asalariado y personal voluntario. Por tanto, en muchos casos personal asalariado era mandado por personal voluntario. Esto proporcionó mucho vigor a la figura del voluntario, desbaratando la creencia de que solamente actuarían como «auxiliares».

En cada instalación había un responsable de recursos humanos y, dentro de su equipo, una persona específica que cuidaba de los propios voluntarios. Un *Manual de atención al voluntario* especificaba en forma de consignas claras y taxativas cómo tenían que ser tratados todos ellos. Evidentemente el resultado fue desigual en función de la sensibilidad de la persona que ejercía esta función. Globalmente, sin embargo, hay que destacar la profesionalidad con que prácticamente la totalidad lo asumió.

Se quiso hacer un explícito reconocimiento de los derechos y de los deberes del voluntario como garantía de seriedad y de respeto por el trabajo que tenían que realizar. Así nació *El 10 x 10 del Voluntario Olímpico*, una especie de «carta magna» que regulaba las relaciones contractuales entre las dos partes, aunque legalmente sólo era vinculante para la organización y no para el interesado.

Al no ser vinculante para el voluntario, se estudiaron diversas posibilidades para ligar de alguna manera su compro-

miso. Finalmente no había otra posibilidad que confiar en el compromiso moral que tomaba ante toda la sociedad. Este compromiso ni tan sólo se formalizó por escrito, por más que también se estudió esta posibilidad. Pero el resultado fue satisfactorio y los voluntarios lo entendieron con claridad.

Moralmente dio credibilidad y confianza el cumplimiento y el respeto de los derechos y de los deberes por ambas partes. Esto quedó públicamente reforzado cuando alguna personalidad del mundo de la prensa o deportista de élite faltó gravemente al respeto a un voluntario y a esta persona le fue retirada la acreditación de inmediato. Los medios de comunicación se hicieron eco de lo ocurrido y la voz corrió entre todo el conjunto del Equip'92, subiendo el tono de confianza con la organización porque en todo momento se sintieron apoyados de forma fehaciente.

Como pieza final, se creó la figura del *Defensor del Voluntario*, equivalente al Defensor del Pueblo. Un grupo escogido de 8 voluntarios, de perfiles complementarios, eran las personas que atendían en primera instancia las reclamaciones en la «Oficina de Atención al Voluntario».

No solamente se recogían las reclamaciones que llegaban sino que el equipo de voluntarios de la Oficina recorría todas las instalaciones para ir compulsando el estado de ánimo del colectivo y solventando *in situ* las pequeñas cuestiones que surgían. Cuando se escapaba de su capacidad de decisión, el agravio era trasladado al Defensor, que tomaba las medidas pertinentes o trasladaba el problema, si era muy importante, al Centro Principal de Operaciones para que gestionara las medidas a tomar.

Los voluntarios tuvieron un uniforme código de conducta, recogido en el *Manual del Voluntario*, del que ya se habían ensayado dos versiones, una para las participaciones activas y otra durante las pruebas-test de 1991.

Presentar una relación de normas de conducta también era un reto difícil, puesto que fácilmente se podía caer en el clásico y denostado manual de urbanidad de otros tiempos. Se redactó una cuidada normativa, con un lenguaje actual, sintético y práctico. Para facilitar la divulgación se realizó un vídeo con música *rap*, que fue divulgado en las instalaciones, durante la etapa de formación.

Los temas más conflictivos a nivel de grupo fueron, por una parte, la comida y, por otra, el caso de los chóferes. Por lo que se refiere a la comida hay que decir que, de alguna mane-

ra, ya estaba previsto. Siempre es un tema complicado satisfacer los gustos en la comida diaria a un colectivo de miles de personas. El otro tema fue el de los chóferes, que fundamentalmente pasaban muchas horas en los *cars pools* sin tener servicios que hacer. El nivel de quejas y malestar que generó fue realmente importante. En todos los casos se superaron los conflictos. La rapidez en arbitrar soluciones fue una de las características más importantes de la organización.

Otros temas globales que ocasionaron algunos conflictos y la intervención del Defensor fue el tema de los uniformes y de las entradas para asistir al ensayo general de la ceremonia inaugural.

Coches, motocicletas, motonáuticas, lanchas, autocares transportando un censo tan elevado de personas podía hacer prever un elevado índice de accidentes. Sólo se dio el caso de una persona muerta en accidente, en un momento que no estaba de servicio, y otra, de relativa cierta edad, que sufrió un infarto en su casa.

4. DESPUÉS DE LOS JUEGOS

Una vez finalizados los Juegos, se repartió a todos y cada uno de los voluntarios un diploma acreditativo de su participación y una medalla en recuerdo de la celebración de estos Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.

Con el fin de que la memoria histórica no quedara en el olvido, se publicó el último número de la revista de voluntarios, que constó de dos fascículos: la *revista* propiamente dicha recogía el álbum de fotos de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92 desde la óptica de los voluntarios, con la idea de que fuera el recuerdo gráfico que se llevaban a casa; el *Libro de Oro de l'Equip'92* recogía, por instalaciones, los nombres de todos los que colaboraron, tanto si eran del COOB'92, como si eran voluntarios.

Valorar lo que ha sido este acontecimiento, en lo que se refiere a los voluntarios, es una tarea que tendrá que hacerse con la objetividad que confiere el paso del tiempo. Hoy podemos afirmar que globalmente el resultado fue un éxito; como también fue un éxito; como también la respuesta que toda la sociedad dio, lanzándose a la calle para vivir cada instante como si fuera la gran fiesta de toda la humanidad.

BARCELONA'92: UN PUNTO DE VISTA DESDE LA ANTROPOLOGÍA CULTURAL

JOHN J. MACALOON¹

Como en cualquier gran proyecto público de arte, es imposible anticipar las consecuencias sociales y políticas de la Olimpiada de Barcelona cuando es tan reciente su clausura. Transcurrirán años antes de que los diversos sectores de la sociedad barcelonesa, catalana y española puedan conocer sus efectos. Desde la perspectiva de la antropología internacional no hubo unos Juegos Olímpicos de Barcelona, sino miles, tantos como comunidades culturales interpretaban la Olimpiada. La reducción de los múltiples discursos a una especie de «premisas básicas» sería como la apropiación imperialista del mundo desde un punto de vista provinciano.

A la vez, la alianza de diferentes fuerzas ha creado una demanda irresistible de este tipo de proposiciones: la necesidad por parte de la comunidad anfitriona de justificar su enorme inversión, las pretensiones de universalismo del Movimiento Olímpico, las ilusiones de la ciencia y el cosmopolitismo modernos, el debate contemporáneo sobre la globalización con su errónea asunción de que las formas de interconexión transnacionales como por ejemplo los medios de comunicación, las grandes empresas, los deportes, las operaciones de seguridad, los espectáculos de masas, el conocimiento del arte o el turismo conducen inevitablemente a significados estandarizados. La lógica del «sistema mundial» es, de hecho, bastante diferente en esto. La interconexión y la diversificación no son procesos opuestos, sino más bien las dos caras de una misma moneda intercultural.

Algunas de las significaciones políticas y sociales asociadas a los Juegos de Barcelona son ya reconocibles y aparecen

1. Doctor por la Universidad de Chicago. Profesor de Antropología Cultural y Director del Programa Máster en Ciencias Sociales en la Universidad de Chicago. Catedrático Internacional de Olimpismo en 1995.

en todas partes de forma implícita en las apropiaciones institucionales de la Olimpiada. A pesar de ello, como si fueran piedras lanzadas desde el tejado de los asuntos mundiales, difícilmente se podrá predecir qué forma tomarán estos significados al llegar su eco a costas lejanas. Me gustaría hablar de dos de estas representaciones: la ciudad misma con su culto al urbanismo moderno, y la nación-estado desde una perspectiva global. Estos dos temas se relacionan, pero de una manera dialéctica y por múltiples motivos. Reúnen a su alrededor la diversidad social de la historia, la concepción y la experiencia; incluso importantes diferencias en el seno de Europa y de «Occidente». De hecho, la expresión de estos temas en Barcelona hizo patente un importante desplazamiento temporal, la explosión de la pretendida celebración de un progreso social lineal, a finales del siglo xx. Mientras que temas como el poscomunismo, el fin de la guerra fría y el *apartheid*, así como la unificación europea, apuntaban hacia un verdadero potencial de novedad política para el futuro, las representaciones ideológicas y preformativas de la nación-estado y de la ciudad en Barcelona hacían patente hasta qué grado la lógica de nuestra vida social está arraigada en el siglo xix.

Un repaso preliminar a la cobertura de los Juegos Olímpicos por parte de los medios de comunicación, especialmente fuera de la Europa continental, muestra la sorprendente coincidencia de que la propia ciudad de Barcelona era la estrella de los Juegos. Naturalmente, en todas las Olimpiadas, la atención se centra en la identidad de la ciudad anfitriona y su cultura, pero en 1992 el interés resultó ser un poco más inusual. Los periodistas extranjeros, aunque también los aficionados y los trabajadores deportivos foráneos, los académicos y los turistas en general, parecía que hablaban más de la ciudad que de alguna controversia, ceremonia o acontecimiento deportivo olímpico particular. De alguna manera, Barcelona representaba la escenificación de los Juegos Olímpicos, aunque en otro sentido fueron los Juegos los que crearon «esta Barcelona».

Naturalmente, los rasgos de la ciudad que destacaban estos comentarios cambian según las culturas y la condición de los comentaristas. Los visitantes de clase media procedentes de grandes complejos urbanos poco estructurados como Sao Paulo, Tokio, Los Ángeles, Atenas y Bombay se maravillaban

de la comodidad y la concisión de los desplazamientos por Barcelona. Los extranjeros para quienes las multitudes en la calle eran en su país algo inusual, molesto o incluso aterrador, comentaban reiteradamente sobre las decenas de miles de ciudadanos ordinarios que subían cada noche a Montjuïc sin ninguna otra razón que la de estar donde estaba todo el mundo. El flujo nocturno de la gente por las Ramblas y el hecho de que la sociabilidad de la noche se extendiera tan rápida y profundamente hasta altas horas de la madrugada atraían la participación y una especial implicación social por parte de personas para las cuales en sus entornos de origen los placeres tienen lugar puertas adentro y «las calles se vacían» a medianoche.

Para muchos visitantes, este código de mirar y ser mirado unificaba a la gente y a la misma ciudad en una única expresión de la lógica del espectáculo. La belleza estética de las grandes panorámicas de Barcelona y sus íntimas callejuelas, el orden hasta de los barrios más pobres (en la medida que los visitantes olímpicos llegaran a verlos), y la sensación general de una ciudad que se nota que se preocupa por su aspecto a través de la aparente efectividad de los servicios sociales: todos estos temas se repiten en los comentarios foráneos, con frecuencia llegando a esconder la sorpresa y el sufrimiento de los extranjeros y locales por igual frente a los altísimos precios. Incluso cuando bordeaba un narcisismo provinciano, la autoconciencia extrema de los barceloneses y los catalanes respecto a su entorno edificado era otro factor valorado positivamente por los comentaristas extranjeros.

Los primeros días de los Juegos, algunas autoridades internacionales y aficionados olímpicos se quejaban de que todo aquello parecía más la «Expo de Barcelona y Cataluña» que unos Juegos Olímpicos. Las victorias de los atletas españoles ayudaron a cambiar esta percepción, conduciendo a la población local, que parecía no interesarse en absoluto por el deporte, dentro de los estadios, ante los televisores y a la vista de los extranjeros que se movían en dirección opuesta: habían venido para los Juegos y eran arrastrados hacia la ciudad. Este encuentro entre población huésped y población anfitriona, aunque ambos totalmente nada más que de paso, no tenía precedentes en mi experiencia de los Juegos Olímpicos de verano. Pienso que es esto lo que, quienes estaban, recordarán de Barcelona cuando haya transcurrido ya mu-

cho tiempo y que se hayan olvidado los resultados de las competiciones, los magníficos espectáculos o las ceremonias inaugurales.

Los comentarios locales y foráneos frecuentemente parecían constituir Barcelona en una entidad libre y autónoma en el mundo, revelando la permanencia de un rasgo de las utopías de los siglos XVIII y XIX, cuando la gran ciudad aún no había quedado completamente sometida por la asediadora nación-estado. Hoy en día, en cambio, estos tipos de reconocimientos cívicos dependen absolutamente de identidades políticas, partidos y formaciones irrevocablemente ligadas al discurso nacionalista. De manera similar, los viejos panentusiasmos de la modernidad europea —bien sea socialista, liberal o romántica— que yacen en el corazón del Olimpismo establecieron entidades transnacionales como el COI y la ONU; e incluso formas emergentes como la UE no pueden hacer su aparición sin referencia directa al mundo de las naciones-estado. La nueva alianza entre lo global y lo local todavía no puede desprenderse de lo que es nacional, y los presentes modelos de nacionalidad continúan fuertemente atados al pasado.

En Barcelona estos hechos fueron repetidamente simbolizados por las «batallas de banderas». En las calles, en los escaparates, en los bares, restaurantes, estadios, en las oficinas del gobierno y del COOB'92, en las instalaciones internacionales y en los vestíbulos de los hoteles oficiales, las banderas del COI, la UE, de España, Cataluña, Barcelona y el COOB'92 (acompañadas en algún contexto por las manifestaciones de la independencia catalana) se vieron obligadas a bailar todas juntas. A veces, el baile era una feliz sardana, a veces un moderno ballet, y en otros momentos una violenta danza posmoderna. Ninguna expresión de identidad y propiedad, por muy jubilosas que fuesen, quedaba incontestada o sin mediatizar por las otras. Es bajo una mirada-que-todo-lo-ve cuando las identidades sociopolíticas experimentan el mayor miedo de ser excluidas.

Al final de los Juegos, el Presidente del COI Juan Antonio Samaranch señaló «que el mundo no sabía que España no era la cultura de las siestas y el mañana». Pero ¿qué mundo era el que se suponía libre de tales estereotipos? De todas maneras, ¿no he encontrado yo mismo a coreanos, indios, indonesios o keniatas que los compartían? ¿Incluso nortea-

americanos? Si es así, no es entonces España a la que hay que defender, sino a las culturas hispánicas todavía más relevantes de México, América Central y del Sur. En la medida en que España misma se ha mantenido en el mapa cultural de los norteamericanos, los estereotipos preocupantes no son seguramente los de la indolencia, sino los de la «leyenda negra» en sus versiones del comienzo de la modernidad y a mediados del siglo xx. Aunque Samaranch tiene suficientes razones para ser consciente de esto último, no lo citó. Por lo tanto, se puede llegar a la conclusión de que el mundo que Samaranch declaraba iluminado de nuevo era realmente el norte de Europa. Por su parte, otros catalanes declararon que Samaranch tenía que haber dicho «Cataluña» y no «España», en consonancia con la amplia campaña por parte de ciertas élites barcelonesas —incluidos algunos diseñadores de ceremonias olímpicas y, sin duda, la Generalitat— para reafirmar la idea de que Barcelona es la parte más europea de España.

Las destacadas declaraciones de autonomía cívica por parte del alcalde de Barcelona, Pasqual Maragall, aunque de una formación política muy diferente de la de Samaranch, parecía que iban dirigidas en el mismo sentido. Maragall, en la víspera de los Juegos Olímpicos, declaró que quería que Barcelona fuera recordada por encima de todo como «la ciudad que funcionó», apareciendo a los ojos del mundo como un gran alcalde del país en donde había estudiado para convertirse en el tecnócrata que era antes de ser llamado al mundo de la política. Después de los Juegos, cuando su deseo le había sido concedido con creces, se sintió más libre para especificar su discurso. Habiendo demostrado que era una gran ciudad europea, Maragall declaró luego que Barcelona tenía que llegar a ser «la gran ciudad europea».

El doble estatus de Maragall como alcalde y jefe olímpico, su posición en la organización de los municipios de la Comunidad Europea, sus brazos abiertos a los alcaldes de la desmembrada Yugoslavia, y la cita durante las ceremonias inaugurales de las peticiones personales hechas por Naciones Unidas, todo esto es indicativo de las nuevas relaciones entre entidades locales y transnacionales que dependen de las mediaciones nación-estado incluso cuando tratan de trampearlas. Jordi Pujol intentó sacar provecho de estas mediaciones a través de la campaña de prensa de la Generalitat en los princi-

pales periódicos internacionales, campaña orientada a conseguir que Cataluña fuera reconocida como «un país de Europa». Probablemente son acertadas las afirmaciones posolímpicas de que todo el mundo ahora sabe que Cataluña no es lo mismo que España. Pero gran parte del discurso local continuó dejando perplejos, si no irritados, a muchos extranjeros. A los contingentes no europeos en los Juegos Olímpicos de Barcelona se los hacía sentir a veces como si fueran intrusos o se los estuviera utilizando como prendas en una conversación intraeuropea.

Este efecto se veía acentuado por el desinterés (en comparación con Olimpiadas anteriores) manifestado por el COOB, los organizadores artísticos, los periodistas locales y las élites académicas respecto a las culturas extranjeras representadas entre ellos, en particular hacia las no europeas y especialmente respecto de las no occidentales. Los importantes compromisos políticos lanzados a la UE por las representaciones de una identidad mediterránea iban acompañados para muchos suramericanos, norteamericanos, escandinavos y británicos por la sorpresa ante ciertas prácticas mediterráneas en relación a la raza y el género, por lo menos tal y como aparecían en los principales periódicos. Más sorprendente todavía que los dibujos animados del «zambo», los recuentos de medallas «de negros/otra raza» y las subrepticias imágenes de las atletas femeninas desnudándose dentro de sus habitaciones de la Villa Olímpica, fue la incapacidad o el desinterés catalán o español para entender por qué algunas cosas podían resultar ofensivas para los ciudadanos de estados más claramente criollos o pluralistas. Está claro, los Juegos Olímpicos siempre han implicado estos tipos de malentendidos culturales y definiciones políticas de los límites entre sociedades huéspedes y anfitrionas. Lo que se dio en este caso, a una escala histórica mundial, fue la permanente incomunicación entre los diferentes modelos del nacionalismo clásico: el nacionalismo criollo de América Latina, el ideal continental de un Estado/una etnia/una lengua, el modelo anglosajón de muchas culturas/un Estado, y los nacionalismos jerárquicos globalizadores del este y el sur de Asia.

Las estrechas conexiones entre los modelos rivales de nación-estado y el tema del urbanismo utópico configuran la particular contribución sociopolítica de Barcelona'92. Sin los Juegos Olímpicos no se habría podido generar tan rápi-

damente, o ni tan sólo se hubiese llegado a generar, el capital económico para abrir Barcelona al mar, renovar las playas y los parques, renovar los distritos del Vall d'Hebron y Poble Nou, construir las rondas, las torres de comunicaciones, los pabellones de deportes, las estaciones de tren y las terminales de aeropuertos, o acabar ninguno de los otros proyectos infraestructurales que, de acuerdo con los urbanistas, no han consistido tanto en transformar la ciudad como en «completarla». (En el discurso del urbanismo de Barcelona, es como si Cerdà y el Ensanche hubiesen estado esperando pacientemente a lo largo de todos estos años para que se realizara su más amplio destino.)

La modernidad artística y arquitectónica de Barcelona difiere en importantes aspectos del resto de la modernidad europea e internacional, pero en la centralización utópica de sus visiones, en su voluntad de construir un entorno urbano único e integrado, se refiere directamente a finales del xix y principios del siglo xx. Esta ideología es clara incluso en su tratamiento de las comunidades periféricas, que la acogen dentro de los límites marcados por las montañas y el mar y que han sido construidas y ocupadas por los inmigrantes del resto de España. Como dirían los guías de la ciudad y de HOLSA (en uno de aquellos maravillosos *tours* que los visitantes extranjeros no se interesaron demasiado en aprovechar), la ronda y los parques que la encuadran han tenido efectos progresivos, ya que «ahora el burgués que reside en el centro de la ciudad los ve efectivamente en estas comunidades». (A pesar del transporte suburbano que salía y entraba de Barcelona para las competiciones de baloncesto, pocos visitantes extranjeros llegaron a descubrirlo.)

Pero también como en Seúl (la otra gran transformación olímpica de una urbe, realizada incluso a mayor escala que en Barcelona), el capital económico olímpico no se habría podido generar sin el correspondiente capital político proporcionado por el propio nacionalismo. En Corea del Sur, el proceso había sido conducido por las burocracias del Estado nacional central, que promovían, por un lado, la emergencia nacional a la conciencia mundial para salir de la oscuridad de aquel Orientalismo occidental que borra toda diferencia entre China y Japón, y, por otra, literalmente allanando el camino para la reunificación con Corea del Norte. En Barcelona, por contra, el capital político fue generado mediante una

serie de oposiciones estimulantes: entre Cataluña y el Estado español, entre la Generalitat y el Ayuntamiento, entre el burgués catalán y las poblaciones inmigrantes, entre los socialistas, el centro-derecha y los radicales.

Lejos de ser la consecuencia de una antigua ciudad y la moderna tecnocracia liberada de los monopolizadores discursos nacionalista y antinacionalista, el urbanismo triunfante de Barcelona que actualmente se celebra en todo el mundo es el producto precisamente de estas luchas alrededor de la identidad nacional. La misma modernidad se ha cultivado tanto en Barcelona porque se identifica con la oposición a la dictadura centralista de la nación y con las reivindicaciones extramuros por un estatus y una identidad europeos. Así pues, los sueños de los modernos racionalizadores de Barcelona, del pasado y del presente, continúan ligados a un modelo determinado de nacionalidad que a la vez reclama ser legitimado por ciertas formaciones culturales e instituciones políticas (como la UE) transnacionales. Se trata de un paradigma que se nos ha hecho patente, con la experiencia de Barcelona. Brasilia, la utópica capital racional de un Estado orgullosamente criollo, solicitó los Juegos Olímpicos del milenio con la esperanza de superar la división Norte/Sur. Entre sus rivales figuraban Manchester y Beijing. Manchester buscaba su renovación como ciudad multicultural e internacional que se alza sobre las ruinas del racionalismo industrial que la hizo nacer; Beijing deseaba transformarse de la misma manera que lo hizo Seúl, pero siguiendo la lógica del centro ejemplar del nacionalismo jerárquico con especial referencia al papel del Orientalismo y la guerra fría.

A pesar de estar conectadas, precisamente porque guardan una relación, estas lógicas son profundamente diferentes las unas de las otras. El paradigma no sólo hace que la interconexión sea posible, sino que requiere la diferenciación y la diversidad. ¿Cómo escoge el COI si no es basándose en la diferencia? Y cabe añadir que éste es de hecho un COI que, en sus decisiones políticamente oportunas, pero peligrosas, sienta un precedente arriesgado en Barcelona respecto de a quién se le permite estar representado como nación, lo que demuestra la necesidad de una mayor autoconciencia del «sistema mundial» en el que se inserta el propio COI.

Con el reconocimiento de un verdadero paradigma de las relaciones interculturales en el sistema mundial, ¿el

paso siguiente no sería descubrir si los partidarios de un modelo pueden quedar comprometidos con él y de qué manera, a la vez, llegan a un reconocimiento y una consideración más serios de otros modelos contruidos con los mismos objetivos por los pueblos del mundo? La significación de Barcelona fue también plantear este reto más claro de cara al futuro.

URBANISMO

LOS JUEGOS DE LA CIUDAD

LLUÍS MILLET I SERRA¹

INTRODUCCIÓN

En 1992, Barcelona entró a formar parte del reducido grupo de ciudades que han acogido la celebración de unos Juegos Olímpicos de verano. De las aproximadamente 130 ciudades del mundo, capitales de áreas metropolitanas con dimensión y condiciones suficientes para, en teoría, celebrar un acontecimiento de esta magnitud, sólo 19 han conseguido ser «olímpicas». En este selecto grupo están, entre otras, Atenas, París, Londres, Los Ángeles, Berlín, Estocolmo, Roma, Tokio, México, Munich, Montreal, Moscú, Seúl..., ciudades todas ellas que podríamos calificar como las más importantes y avanzadas del mundo.

En todos los casos, los Juegos han sido siempre un éxito deportivo y organizativo. Éxito, cada vez con más resonancia, gracias a la retransmisión televisiva. En esta valoración positiva de los Juegos coincide tanto el espectador lejano como el propio habitante de la ciudad. Ni situaciones tan graves y trágicas como las de Munich, en 1972, pudieron torcer la percepción de los Juegos como éxito. En el caso de Montreal, las dificultades económicas para pagar la factura de un proyecto desproporcionado, no fueron suficientes para enturbiar la percepción de los Juegos como hecho deseable y calificador para la ciudad. También fueron un éxito Moscú y Los Ángeles a pesar de que, por motivos políticos, fue traicionado parcialmente el espíritu universal de los Juegos Olímpicos: el fracaso, en estos casos, recayó exclusivamente en los países que protagonizaron el boicot.

Tal y como hemos visto, el éxito deportivo y organizativo

1. Arquitecto. Director de la División de Infraestructuras del COOB'92.

está prácticamente garantizado por la propia lógica del acontecimiento. Las ciudades, sin embargo, acostumbran perseguir, desde el planteamiento inicial del proyecto olímpico, algún otro tipo de éxito que permita demostrar, ante el mundo, alguna capacidad o cualidad especial. Por esta razón, a pesar de que el programa deportivo es siempre el mismo, todos los Juegos Olímpicos son diferentes y únicos, caracterizados de acuerdo con la especificidad de la ciudad que los acoge. Así podríamos calificar a los Juegos de Munich como los del éxito de la tecnología y la capacidad industrial, los de Los Ángeles como los del éxito empresarial y económico o los de Seúl como los del éxito político que restituyó el carácter universal a los Juegos. Probablemente los de Sydney, en el año 2000, serán los Juegos ecológicos. En este sentido, me parece que coincidiremos todos en bautizar a los Juegos de Barcelona como los del éxito de la Ciudad, en mayúsculas, de la Civilidad, de la Polis.

Difícilmente los Juegos de Barcelona serán conocidos como los Juegos de la tecnología, a pesar de haber superado los niveles de calidad y complejidad de todas las ediciones anteriores. Tampoco serán recordados como los Juegos del éxito empresarial, a pesar de que la gestión económica fue notablemente más brillante que en Los Ángeles, ni tampoco tendrán una significación política destacada no obstante que coincidieron con el cambio histórico de los países del Este y que fueron los más universales de la historia. Aunque toda visión simplista y reduccionista es injusta para estos y muchos otros aspectos de la compleja organización de los Juegos, todo el mundo estará de acuerdo en afirmar —tal como lo hace Miquel Botella al inicio de su escrito— que el verdadero éxito de los Juegos de Barcelona fue la transformación que experimentó la ciudad. Este éxito perdura hoy, tanto en la apreciación próxima, que enorgullece al ciudadano de Barcelona, como en la admiración y reflejo que, de lejos, despierta en muchas ciudades.

Para intentar explicar los rasgos fundamentales y específicos de la transformación debida al proyecto olímpico, parece que lo más adecuado sea preguntarse qué habría sucedido si Barcelona no hubiese sido nominada. ¿Es que el proceso de transformación habría disminuido simplemente su ritmo, aun manteniendo la misma coherencia global? ¿Las operaciones que hubieran dejado de hacerse habrían

trastocado el proceso de reconstrucción de Barcelona? ¿La escala de la intervención, se habría podido mantener?

En este escrito intentaré explicar las razones y el proceso seguido en la definición de las estrategias del proyecto olímpico, no como un episodio más del conjunto de proyectos sectoriales encaminados a dar forma a una misma idea de transformación de la ciudad, sino como proyecto cualitativamente diferente, sin el cual, hoy, Barcelona, no sería lo que es. De otro lado parece que el proyecto urbano de los Juegos Olímpicos de Barcelona sea un proyecto «obvio», es decir, que no tenía otra manera de formularse. También es ésta una reflexión interesante porque permite preguntarse si la transformación de Barcelona hubiese sido la misma y hubiese tenido el mismo sentido, con la modificación de algunos de los elementos fundamentales del proyecto olímpico. Y éste no es un ejercicio teórico o especulativo ya que, como veremos más adelante, se dieron, de hecho, muchas propuestas de modificación de los esquemas urbanísticos iniciales que, de haber prosperado, habrían producido, sin duda, impactos esencialmente diferentes tanto en Barcelona como en otros municipios del entorno metropolitano.

LOS JUEGOS COMO AMBICIÓN Y PRETEXTO

Tal y como los alcaldes Narcís Serra y Pasqual Maragall manifestaron reiteradamente en los años iniciales del proceso de candidatura, Barcelona necesitaba un proyecto de carácter global, que canalizase una serie de energías ciudadanas de forma similar a como había sucedido en 1888 y 1929 con motivo de las Exposiciones Universales. «Cualquier ciudad crece basándose en plataformas específicas, en proyectos o "pretextos" —si se quiere utilizar una expresión supuestamente negativa—, alrededor de los cuales se articulan las grandes propuestas de cambio», afirmaba Pasqual Maragall en una entrevista publicada en la revista de arquitectura y diseño *CAU* poco antes de la nominación de Barcelona, en 1986.

Se habían superado con éxito los primeros años del urbanismo «balsámico», iniciado a partir de 1980, que había priorizado las actuaciones de pequeña dimensión, focalizadas sobre los espacios públicos —plazas, jardines y calles— y

que tenía como objetivo vertebrar los sistemas locales de una ciudad que había sufrido, durante muchos años, la ausencia de toda intención urbanizadora. Al decir de Narcís Serra esta labor paciente y sistemática era como un «remiendo» y señalaba la necesidad de disponer de un proyecto global de ciudad que permitiera fijar objetivos más ambiciosos realizables a medio plazo.

Por otra parte, el Plan General Metropolitano, aprobado en 1976, había propiciado la implantación de una clara disciplina urbanística con relación a los procesos especulativos que primaban en épocas anteriores, había permitido conseguir importantes reservas de suelo para espacios públicos, dotaciones comunitarias y equipamientos, y había indicado los ejes de una coordinación territorial, de mayor escala, intentando vertebrar un espacio metropolitano, más equilibrado en usos y densidades. Con estas voluntades, el Plan General podía ser la referencia obligada pero no el instrumento adecuado para impulsar el proyecto reclamado por el alcalde Serra. El arquitecto Oriol Bohigas señalaba claramente las limitaciones del Plan,² entre las que destacaba «la excesiva dureza e inflexibilidad, consecuencia de haber utilizado sólo los medios represivos de los antiguos planes, en lugar de promover la discrecionalidad —con normas, evidentemente, para evitar la arbitrariedad— que es más característica de los procesos y de los métodos del proyecto, la inexistencia de un grado suficiente de ejecución para todo el volumen de propuestas y, por lo tanto, un planteamiento que entra en contradicción con lo que tendrían que ser las bases esenciales de una línea proyectiva». En definitiva, Bohigas reclamaba también un marco proyectivo para Barcelona al afirmar que la ciudad se construye y se controla con los proyectos y las obras y no con los programas de actuación del planeamiento.

Las directrices políticas del proyecto que ambicionaba la ciudad fueron expresadas con una gran claridad y precisión técnica. En primer lugar era necesario *vertebrar* la ciudad, dotándola de un sistema viario que potenciara la relación de Barcelona con las otras ciudades metropolitanas, que solucionara la difícil permeabilidad este-oeste de la ciudad y que conectase el conjunto del territorio urbano con los sistemas de comunicaciones regionales. En el mismo sentido había

2. Oriol Bohigas, *Reconstrucció de Barcelona*. Edicions 62, Barcelona 1984.

que definir una nueva estructura de comunicaciones ferroviarias, como el metro, que enlazara las principales ciudades del sistema metropolitano de Barcelona.

En segundo lugar, era imprescindible *equipar* a la ciudad. El bajísimo nivel de inversiones públicas que había caracterizado el período anterior a los años ochenta, había empobrecido y «descapitalizado» a la ciudad. Prácticamente, en los últimos veinte años no se había construido ningún edificio público para el ocio, la cultura o el deporte que añadiera algún valor de capitalidad a los equipamientos históricos de Barcelona. Este hecho había provocado un crecimiento de la ciudad exclusivamente cuantitativo, ya que la calidad era negada por la ausencia de espacios públicos y equipamientos. Esta política de *equipamiento* era preciso dirigirla, especialmente, hacia la obtención de espacios públicos, de dimensión considerable, que permitiesen formalizar una nueva percepción de la ciudad, abriéndola al mar por un lado y definiendo sus límites con el parque de Collserola por otro.

En tercer lugar, había que *redefinir la centralidad*, replanteando las insuficiencias del centro de la ciudad representado hasta entonces por el eje del Paseo de Gracia y de la avenida de la Diagonal hasta la plaza de Francesc Macià. Esto significaba determinar el umbral de servicio y de influencia que pretendía darse a esta ciudad central, es decir, definir un sistema articulado entre ese centro y el de las otras ciudades metropolitanas y regionales.

Finalmente había que *equilibrar* la ciudad, evitando que los crecimientos cualitativos se generaran mayoritariamente en una zona muy determinada de la ciudad en detrimento del resto de distritos. Hasta entonces, la mayoría de las inversiones públicas y privadas correspondientes a grandes equipamientos de carácter urbano se habían producido sólo en la montaña de Montjuïc, y en los distritos de Les Corts y Sarrià-Sant Gervasi. Las instalaciones deportivas del F. C. Barcelona, el Reial Club de Polo, el Club de Tennis Turó o el Club Esportiu Laietà son ejemplos de las preferencias y estrategias de localización que había seguido la iniciativa privada. Pero la Universitat de Barcelona, la Universitat Politècnica, las Piscinas Picornell o el Estadio Serrahima son ejemplos de cómo las inversiones públicas de «prestigio» seguían los mismos razonamientos. En contraposición, el este

de la ciudad no disponía de ningún equipamiento público o privado representativo y las dotaciones comunitarias no iban más allá del nivel de servicio correspondiente al barrio.

El instrumento que tenía que suministrar la energía, el consenso y la ilusión necesarias para *vertebrar, equipar, definir el espacio central y equilibrar* la ciudad, fue el proyecto de los Juegos Olímpicos.

LOS RASGOS BÁSICOS DEL PROYECTO OLÍMPICO

Partiendo de estas premisas y del conocimiento que habíamos adquirido de los equipamientos deportivos a través de diversos trabajos³ realizados desde 1970, Romà Cuyàs, comisionado del alcalde para la candidatura de Barcelona'92, me encargó, en 1982, el estudio previo del proyecto urbano de los Juegos Olímpicos. Se trataba de prefigurar, en pocos meses, una traducción territorial de los requerimientos del programa olímpico y verificar cuál podría ser el impacto sobre la ciudad. Hasta el momento, nadie tenía demasiado claro cuántas hectáreas de suelo urbano se requerían, cuántas instalaciones deportivas existentes eran aprovechables y cuántas faltaban. La propuesta que formulamos, recogida en el primer documento de candidatura⁴ preveía ya la localización de las cuatro áreas olímpicas de Barcelona así como la descentralización de diversas instalaciones deportivas en las principales ciudades del ámbito metropolitano.

Ese esquema inicial, fácil de conceptualizar, de explicar y de imaginar, no fue alterado en el transcurso de los siguientes diez años. El equipo técnico que lo redactó, se incorporó a la Oficina Olímpica durante todo el trayecto de Candidatura y, después, al Comité Organizador, facilitando la continuidad conceptual del proyecto.

Desde estos iniciales esquemas de implantación, trazados en 1982, el proyecto olímpico se perfiló como proyecto de reurbanización, de reequipamiento y, por tanto, de interven-

3. *Estudio sobre los equipamientos de deportes y de espacios libres para el ocio en Barcelona y Comarca*. Comisión de Urbanismo y Servicios Comunes de Barcelona y otros Municipios. Barcelona, 1973.

Guia de l'esport a Barcelona'82. Ajuntament de Barcelona, 1982.

4. *Projecte Jocs Olímpics. Barcelona 1992. Primeres aproximacions*. Romà Cuyàs i Sol. Octubre 1982.

ción sobre el espacio público, con actuaciones sobre lo ya existente, a través de proyectos de renovación urbana con fuerte impacto sobre la ciudad ya construida.

Cuando hablamos de proyecto olímpico nos referimos, en realidad, a un gran bloque de proyectos de características muy diversas, cuya ejecución se consideró necesaria para dar coherencia a la actuación global. Básicamente había dos tipos de proyectos: las áreas o parques olímpicos, con las instalaciones de competición y entrenamiento y los proyectos de conexión, vías de ronda y grandes infraestructuras. En la gestión del primer grupo de proyectos participó muy directamente el Comité Organizador de los Juegos, mientras que el segundo fue gestionado por el Institut Municipal de Promoció Urbanística (IMPU) y, más tarde, por el Holding Olímpic (HOLSA).

La idea o esquema central del proyecto se apoyaba en la localización de cuatro grandes parques —las cuatro áreas olímpicas— en las esquinas del rectángulo central de la ciudad. La referencia a la geometría definida por las cuatro áreas olímpicas mantiene una presencia dominante, a partir de su definición en 1982, en la totalidad de los proyectos de intervención integrados en el «catálogo» olímpico. Montjuïc, Diagonal, Vall d'Hebron y Parc de Mar tienen, hoy, una clara posición central con relación a la ciudad metropolitana. Si durante los años sesenta estos territorios podían considerarse periféricos o suburbanos, hoy han dejado de serlo y han adquirido un valor de posición privilegiado al actuar como nudos de conexión entre el centro de la ciudad y esta periferia que ha alcanzado también los valores cualitativamente complejos de ciudad.

La «pieza» clave del proyecto olímpico fue la operación de infraestructura viaria y, más concretamente, la construcción de las Rondas (Ronda de Dalt y Ronda Litoral), un anillo viario que circundaba la ciudad. Los Juegos Olímpicos proporcionaron la excusa para garantizar su trazado completo antes de 1992, ya que eran imprescindibles para la buena conexión entre las cuatro áreas olímpicas. La importancia de las Rondas como elemento vertebrador de la conurbación de Barcelona fue indiscutible a partir del mismo día de su inauguración. Tal como explica José Antonio Acebillo⁵ las

5. «El progressiu canvi d'escala en les intervencions urbanes a Barcelona entre 1980 i 1992». En *Barcelona olímpica. La ciutat renovada*. HOLSA 1992.

nuevas rondas actúan al mismo tiempo como vías colectoras y distribuidoras entre los tránsitos regionales y locales, y permiten una interpretación metropolitana del territorio urbano, en el que las barreras geográficas y las distancias son superadas por la estructura viaria formada por los grandes anillos de distribución y por las vías de entrada y salida que los conectan con el sistema de comunicaciones regionales.

Las cuatro áreas olímpicas y las vías o ejes de conexión que se les yuxtaponen, definen un rectángulo que delimita lo que podríamos llamar ciudad central, que ocupa el centro geométrico de Barcelona, entre el río Llobregat y el río Besós. Este territorio ha sido sometido, durante los últimos diez años, a un intenso proceso de redefinición urbana que se inició con los proyectos de las nuevas fachadas de mar y de montaña de Barcelona.

La nueva fachada marítima de Barcelona, desde Montjuïc hasta la Villa Olímpica y el río Besós y, más allá, frente a Badalona, hasta la colina de Montgat es, sin duda, el elemento de transformación más espectacular derivado del proyecto olímpico. Paralelamente, en la fachada de montaña, el trazado de la Ronda de Dalt, con un diseño cambiante, de acuerdo con el tejido urbano que secciona, ha ido definiendo el límite entre el espacio urbanizado y el gran parque central de la Barcelona metropolitana que es el de Collserola, resolviendo también la sutura este-oeste de muchos barrios que hasta ahora habían constituido una periferia desurbanizada, anárquica y carente de espacios libres, de equipamientos y de servicios. Este proceso reurbanizador no se detiene ni en el área olímpica de la Diagonal ni en la de Vall d'Hebron, sino que continúa hasta L'Hospitalet y el Prat de Llobregat por un lado y hasta Santa Coloma de Gramanet y Badalona por otro, finalizando la función de cohesión metropolitana de la Ronda de Dalt.

La nueva geometría del espacio central se acaba de definir con el eje que conecta la montaña de Montjuïc con el área de la Diagonal a través de la calle Tarragona y de la calle Numanzia y que, más arriba, prosigue por el túnel de Vallvidrera hasta conectar con Sant Cugat, Rubí y Terrassa. Al este se dibuja otra línea de conexión, perpendicular al mar, entre la Villa Olímpica y el área de la Vall d'Hebron, a través de la calle Marina y del túnel de la Rovira. En el futuro, este eje se prolongará hasta Cerdanyola y Sabadell a través del túnel de

Horta, y se mejorará la relación de la ciudad central con las otras ciudades del sistema metropolitano.

Definidas las orillas de este espacio central, se han producido, por inducción, una serie de cambios que no tienen relación directa con el proyecto olímpico, generados en buena parte por iniciativa privada y con recursos privados, en algunos casos complementados con inversión pública, que confirman la enorme vitalidad de la ciudad central. Nos referimos a los numerosos proyectos de hoteles, centros comerciales, oficinas, equipamientos deportivos, museos y galerías de arte, centros universitarios, que se han impulsado y desarrollado en un período muy corto, apremiados posiblemente por el inexorable calendario olímpico. Estamos asistiendo a un cambio dimensional de la ciudad semejante al que se produjo en la segunda mitad del siglo pasado después del derribo de las murallas y del trazado del ensanche diseñado por el ingeniero Ildefons Cerdà. Ya no podemos referirnos al casco antiguo como a ciudad histórica; todo el Ensanche, y especialmente todo el rectángulo central, ha pasado a ser ciudad histórica, ciudad central.

El proyecto olímpico traducía así las directrices y ambiciones de ciudad expresadas por el Ayuntamiento de Barcelona, de vertebrar la ciudad metropolitana situando en puntos estratégicos los espacios libres y los equipamientos, redefiniendo el centro con el fin de situar a la ciudad en condiciones de competir con las capitales más importantes del mundo, y homogeneizando la calidad de vida en toda la extensión urbana. Creo que el proyecto olímpico real fue mucho más allá de lo imaginado inicialmente, de la misma manera que el impacto y las consecuencias posteriores a los Juegos son mucho más amplios de lo que los más optimistas esperábamos.

Siguiendo la metodología y los mecanismos proyectivos utilizados en Barcelona, el proyecto olímpico se extendió a la mayoría de las ciudades que, como subsedes, acogieron algún deporte. Se trataba, siempre, de utilizar los proyectos como herramienta para calificar y reequipar zonas urbanas estratégicas que, por inducción, tenían que propiciar transformaciones urbanísticas a escala de todo el municipio. Éste fue el caso de Terrassa y el proyecto del complejo deportivo del Abat Marcet, de Badalona con la Vila de Montigalà y el nuevo Palau Olímpic d'Esports, de Castelldefels y el Canal

Olímpic de Piragüisme, de Banyoles y el proyecto de protección del lago y la consolidación del parque que lo circunda y de la Seu d'Urgell con la construcción del Parc del Segre.

EL DEPORTE Y LA CIUDAD

No he querido hacer referencia al deporte hasta aquí, para dejar claro que, en mi opinión, el proyecto olímpico alcanzaba a la globalidad de la ciudad e iba más allá de una serie de proyectos de instalaciones deportivas. Creo que este aspecto merece una explicación detallada.

Barcelona es una ciudad con una larga tradición en materia de deporte, en la que se ha desarrollado un complejo sistema de prácticas deportivas que responden a actitudes muy diversas y que se han proyectado de manera heterogénea sobre la ciudad.

El programa de nuevas instalaciones deportivas que debía incorporar el proyecto olímpico, tenía el punto de partida en el análisis del sistema deportivo existente, sistema bastante evolucionado y diversificado que se había completado en los últimos años por medio de la construcción de numerosas instalaciones de pequeño tamaño diseñadas para proporcionar servicio a los barrios.

Las disfunciones más evidentes del sistema no eran cuantitativas —Barcelona poseía más de 1.500 instalaciones deportivas que aseguraban, en teoría, un nivel de práctica aceptable— sino cualitativas. La mayoría de los espacios deportivos respondía a tipologías muy elementales: campos de fútbol, de los que había más de 95, y pistas polideportivas con pavimento de cemento, de las cuales estaban censadas más de 250. Estos equipamientos elementales estaban distribuidos bastante uniformemente por toda la ciudad, excepción hecha de los distritos centrales. También era notable la ausencia de instalaciones de alto nivel, calificadas para la competición de élite o el espectáculo deportivo: el estadio del F. C. Barcelona tenía ya más de treinta años y las Piscinas Picornell —la última de las instalaciones singulares construidas—, más de veinte.

El proyecto olímpico tenía que servir, pues, para *completar* el sistema deportivo construyendo un buen número de instalaciones tipológicamente muy diversificadas. Tenía que servir

también para *equilibrar* las dotaciones de «calidad» que ya existían con nuevas construcciones deportivas a situar en la mitad este de la ciudad. Finalmente tenía que propiciar una *calificación* de los equipamientos de base existentes, con instalaciones complejas, del más alto nivel técnico-deportivo.

El equipamiento deportivo no es un elemento para distribuir homogénea y equitativamente sobre el territorio sino un sistema articulado y estructurado de elementos que tienen funciones específicas. El equipamiento deportivo se organiza en diferentes niveles de servicio y complejidad —metropolitano, urbano, de barrio— y cada uno de ellos cumple diversas funciones —formación, entrenamiento, competición, espectáculo, ocio, mantenimiento— y está gestionado por instituciones y organismos de muy diversas características como son los clubes, asociaciones deportivas, el municipio o la escuela privada o pública.

La lógica del proyecto olímpico encajaba perfectamente con las conclusiones del diagnóstico del sistema deportivo existente: faltaban instalaciones complejas y altamente calificadas, de ámbito de servicio urbano o metropolitano que permitieran reafirmar el carácter de capitalidad deportiva de Barcelona. El emplazamiento de estos nuevos centros tenía que responder a criterios de posición —máxima accesibilidad desde todo su ámbito de servicio— resolviendo la dualidad concentración/dispersión. De otra parte había que atender también a las lógicas de los sistemas de gestión que iban prefigurándose, decidiendo entre grandes complejos o numerosas unidades independientes.

La solución clásica, adoptada por la mayoría de las ciudades olímpicas —excepción hecha de Los Ángeles— ha sido la de construir de nuevo un «Parque Olímpico», donde se concentra una gran parte de los escenarios utilizados durante los Juegos, formando un conjunto monumental que, normalmente, ha sido difícil de digerir en la utilización posterior.

Barcelona escogió una solución innovadora; por primera vez el «Parque Olímpico» se dividió en cuatro espacios de menor dimensión, situados alrededor de la ciudad pero distante menos de cinco kilómetros del centro urbano. Esto, desde el punto de vista olímpico, resultó ser la solución territorial más concentrada hasta la fecha y la que mejor resolvía la relación entre escenarios deportivos y ciudad. Si, como se demostró durante los Juegos, la fiesta olímpica llegó a ser

una gran fiesta urbana, también tres años después, se ha demostrado la efectividad de la solución adoptada en relación al uso cotidiano.

Con demasiada frecuencia, después de un acontecimiento excepcional quedan en la ciudad edificios excesivamente grandes o inadecuados a las necesidades cotidianas. Hay muchos ejemplos de construcciones olímpicas que, posteriormente, han sido poco o nada utilizadas. Ha costado mucho pagarlas y no se sabe qué hacer con ellas. Muy al contrario, Barcelona no ha construido ninguna instalación pensando exclusivamente en los Juegos Olímpicos, sino básicamente en el uso posterior. Cuando no se podía asegurar su utilidad, como en el caso de deportes minoritarios y con poca implantación —la lucha, la esgrima o la halterofilia—, se optó por celebrar las competiciones de estos deportes en recintos contenedores, utilizados normalmente para otras funciones.

El resultado de esta estrategia ha sido la facilidad de integración de los edificios olímpicos a la ciudad y la fácil adaptación a los usos «normales», con costes de mantenimiento asumibles y espacios plenamente aprovechables. Todas las construcciones olímpicas —tanto en las cuatro áreas de Barcelona como en todas las subse-des— se utilizan regularmente, y su explotación cubre, en general, los gastos de mantenimiento. Incluso en algún caso las sociedades de explotación creadas para gestionarlas pueden presentar ya resultados económicos positivos. Este hecho diferencia también los Juegos de Barcelona de los de la mayoría de las ciudades que nos han precedido.

El proyecto olímpico de Barcelona ha rehuido el monumentalismo y se ha limitado a *completar* el sistema de equipamientos deportivos de Cataluña. Como hemos dicho anteriormente, durante los diez años que precedieron a los Juegos Olímpicos, la evolución del sistema deportivo en Cataluña fue espectacular. La actuación conjunta de la Generalitat con los ayuntamientos y las diputaciones, corrige la mayoría de los déficit acumulados en los cuarenta años anteriores; los equipamientos deportivos se adecuan al proceso de modernización de la sociedad, y la práctica deportiva se sitúa alrededor del 35% de la población, consiguiendo niveles iguales o superiores a la mayoría de los países europeos.

No obstante, tanto en España como en Cataluña, era difícil celebrar dignamente competiciones de nivel internacional

de un gran número de deportes. La organización de los Juegos Olímpicos en Barcelona supone un paso decisivo para completar la parte más calificada y singular del sistema de equipamientos deportivos: se diversifica la tipología de los grandes equipamientos y se completa territorialmente el sistema. Se construyen instalaciones de máximo nivel para muchos deportes: hockey, béisbol, pelota, piragüismo, tiro olímpico, bádminton, hípica, baloncesto, voleibol... Cada nueva instalación se sitúa cerca de los lugares en donde ya existe una base y una tradición deportiva. De esta manera se completa la estructura piramidal del sistema deportivo.

Conviene hacer otra observación con relación a la planificación de los equipamientos deportivos: su carácter cambiante en el tiempo y a la vez polifuncional. Antes nos referíamos a la diversidad y variabilidad de las prácticas deportivas; en la planificación de los espacios para el deporte hay que tener presente la necesidad de cambios y adaptaciones sucesivas. Por la misma razón, cada vez más el deporte se integra en otras actividades de la cultura y del tiempo libre y, por tanto, los espacios deportivos pasan a ser también escenarios de muchas otras manifestaciones culturales y populares, reafirmando su vocación de acoger usos múltiples y superpuestos. Al mismo tiempo, el deporte invade escenarios urbanos no especialmente reservados a las prácticas deportivas —espacios imprevistos— y demuestra así su compatibilidad con el conjunto de actividades cotidianas de los ciudadanos.

En este sentido, los grandes equipamientos olímpicos han actuado como poderoso instrumento de *calificación* urbana y han contribuido a definir y reordenar el territorio urbano. Rescatar la actividad deportiva de la marginación urbana a la que la había relegado una aplicación sesgada del *zoning* —con el resultado de una progresiva suburbialización del deporte— devolviéndola al centro, a la proximidad de otros usos, a la actividad diversificada ha sido uno de los objetivos del proyecto olímpico. Los resultados pueden valorarse en dos sentidos. En primer lugar, se ha conseguido mantener en continua actividad los escenarios olímpicos: tres años después de los Juegos, podría hacerse un inventario de todos los acontecimientos que se han celebrado en el conjunto de instalaciones y se obtendría una lista de espectáculos y actividades insólita. La realidad ha superado las previ-

siones. En segundo lugar, la convivencia entre la actividad deportiva y el juego, el ocio, la actividad lúdica, la comercial, la hotelera, etc., ha permitido focalizar una intensa vida urbana alrededor de los lugares olímpicos, de manera que la vida cotidiana casi ha borrado la efeméride olímpica y la ha suplantado por el espectáculo cotidiano. A pesar de haber hecho posible «los mejores y los más brillantes» Juegos Olímpicos de la historia, los edificios deportivos que se han construido han sido muy poco «olímpicos», muy urbanos, muy próximos al ciudadano.

BARCELONA SIN JUEGOS O CON OTROS JUEGOS

Es realmente expuesto hacer hipótesis sobre cosas que no han sucedido. Si Barcelona no hubiera conseguido los Juegos, habría podido encontrar, ciertamente, otros proyectos susceptibles de provocar entusiasmo, pero difícilmente habrían sido de la magnitud de los Juegos Olímpicos. ¿Dónde estaríamos en este momento? Parece evidente que el conjunto de inversiones que se concentró en Barcelona los cinco últimos años antes de los Juegos habría disminuido notablemente. En una palabra: hubiésemos contado, como mínimo, con cuatrocientos o quinientos mil millones de pesetas menos. El escenario más probable sería el siguiente: a duras penas se hubiera terminado el Palau Sant Jordi, que fue la primera obra iniciada, junto con el Estadio Olímpico. De éste ya se hizo una modificación de proyecto, para el caso de que no nos concedieran los Juegos, que reducía la capacidad a 20.000 o 25.000 espectadores y dejaba sin construir la gradería superior. El resto de Montjuïc posiblemente estaría igual que antes.

Tampoco sería osado afirmar que, sin los Juegos Olímpicos, el frente marítimo del Poble Nou hubiera evolucionado muy poco y que la cantidad de dinero público necesario para iniciar la operación aún se estaría negociando. El área de la Diagonal, en mi opinión, no habría evolucionado, ya que no constituía un problema urbano prioritario y la de Vall d'Hebron, donde todo el terreno ya era municipal, se habría podido desarrollar algún proyecto de mejora local.

Lo más grave habría sido que los cinturones todavía estarían por hacer: en los últimos veinte años sólo se habían

construido cuatro kilómetros de las rondas mientras que, en los cuatro años antes de los Juegos, se construyen más de cuarenta. Con el listado completo de los proyectos incluidos en el catálogo olímpico y su importe al lado, se podría hacer una hipótesis real de lo que supondría no haber invertido la cifra anteriormente citada.

Otro ejercicio bastante realista sería comparar los proyectos olímpicos con otros no incluidos en el citado catálogo y comparar su velocidad de ejecución. El Convent dels Àngels, por ejemplo, que tenía que ser la sede de la hemeroteca y del archivo fotográfico municipal, lleva más de doce años en obras: para acabarlo sólo faltan 800 millones. La Casa de l'Ardiaca, sede del archivo histórico de la ciudad, requiere obras urgentes de consolidación y adecuación desde hace más de diez años y sólo necesitaría 400 millones para terminarse. El programa del nuevo Auditorio de Barcelona tuvo que reducirse, ya que las administraciones comprometidas en su financiación no se veían con ánimo de suministrar los recursos necesarios. El Gran Teatro del Liceo tenía proyectos de reforma, desde hacía muchos años, que no encontraron nunca el apoyo económico adecuado para iniciarse antes de que se incendiara. De las obras del Museu d'Art de Catalunya, a pesar del impulso inicial producido por los recursos y por el calendario «olímpico», no se ve el final. De la cita de estos ejemplos, que podríamos ampliar a muchos otros, no quisiera que se dedujera alguna especie de crítica por la gestión de estos proyectos. Muy al contrario sólo quiero subrayar la dificultad de encontrar recursos económicos en cantidad suficiente para financiarlos.

Cuando uno de estos equipamientos singulares no se termina a tiempo, la ciudad se resiente parcialmente, pero sigue su curso: se trata de fracasos o problemas puntuales que no afectan al conjunto urbano. En el caso de los Juegos Olímpicos habría sido diferente: evidentemente no estamos hablando de un estadio de más o de menos, sino de la actuación global sobre una ciudad, de la ilusión generada por el proyecto y de la renovada confianza en la propia capacidad de gestión y transformación. Sin el proyecto olímpico, Barcelona no habría cambiado de dimensión.

A veces se ha querido explicar la historia reciente del urbanismo de Barcelona como un paso natural de los proyectos de escala local a los proyectos sucesivamente más com-

plejos, hasta llegar a las grandes escalas de intervención. En estas explicaciones, muchas veces ni se cita el proyecto olímpico o se reduce a una anécdota o accidente temporal. Sin los Juegos Olímpicos creo que todavía estaríamos «remendando» la ciudad y que no se hubiera conseguido la dimensión metropolitana a la que hacía referencia al principio. Sin este cambio de escala hoy no podríamos hablar de nuevas centralidades, ni del plan de hoteles, ni de acabar la avenida de la Diagonal, ni de la mayoría de los efectos inducidos que todavía se están produciendo.

Queda por responder todavía la pregunta de si era posible otro proyecto de Juegos. La respuesta es evidentemente afirmativa. No parece discutible que podían imaginarse otras soluciones. De hecho, el anterior proyecto de candidatura preparado para optar a los Juegos del 72, en que Barcelona compartía sede con Madrid, y que no prosperó por razones obvias, preveía situar todas las instalaciones que correspondían a nuestra ciudad —puerto deportivo, canal de regatas, piscinas de natación y saltos, villa para los atletas, etc.— en los municipios de Gavà y Viladecans. Se trataba de opciones colonizadores de nuevos territorios, cuyo impacto sobre Barcelona habría sido muy diferente.

La tentación de soluciones especulativas también existió durante el proceso de candidatura. Varias veces se propuso construir la Villa Olímpica en el área de Castelldefels, calificando adecuadamente los terrenos necesarios para desarrollar una operación turístico-residencial, y también se llegó a realizar un estudio para situarla en el Vallés. Afortunadamente estas opciones no prosperaron y se mantuvo el área del Parc de Mar.

Otro equipamiento bastante disputado fue el puerto deportivo. En el primer documento de candidatura se cometió el error de dejar abierta la localización de la base náutica. Eso produjo un alud de ofertas «desinteresadas», la más pintoresca de las cuales fue la de unos alemanes que ofrecían gratuitamente la construcción del puerto deportivo en un paraje protegido de la Costa Brava, concretamente en Tossa de Mar.

El mundo deportivo hizo fuertes presiones para cambiar el emplazamiento del estadio ya que consideraba inadecuado que estuviera situado en una colina. Se propuso la construcción de un gran centro deportivo en el Vallés para que dirigiera el futuro crecimiento entre Sant Cugat y Cerdanyola.

También fue criticada la propuesta de situar todas las competiciones de baloncesto en Badalona. La federación internacional de hockey consideraba demasiado lejos el emplazamiento de Terrassa y quería suprimirlo. Por otras razones la subse de Sabadell estuvo a punto de abolirse. Tuvo que negociarse muy duramente la inclusión de la Seu d'Urgell ya que el programa de aguas vivas no figuraba en el calendario olímpico desde 1972.

Como se ve, la discusión de una opción particular para localizar una determinada instalación, podía estar bien cargada de razones y, sin duda, algunos emplazamientos se podían haber mejorado ante la óptica particular de unos determinados usuarios. Creo que, con acierto, tanto desde las responsabilidades técnicas como desde las decisiones políticas se defendió la permanencia de las cuatro áreas de Barcelona. Si se hubiera prescindido de una de ellas —la de Parc de Mar era la más cuestionada— el modelo territorial se habría desequilibrado y, con toda probabilidad, la ciudad actual seguiría favoreciendo las zonas de poniente. Dudo también de que se hubiera cerrado el anillo de las rondas por la parte del Besós. También fue acertada la decisión de mantener todas las subse des inicialmente propuestas. Seguro que se habría podido encontrar un estadio de fútbol mejor que el de Sabadell, pero parecía prioritario defender el sistema de ciudades del entorno metropolitano. El único punto débil de esta estrategia fue la imposibilidad de organizar un programa deportivo adecuado en la ciudad de Mataró que, no obstante, se mantuvo testimonialmente dando la salida de la prueba de maratón.

LA CIUDAD DE LOS JUEGOS, LOS JUEGOS DE LA CIUDAD

Pienso que la Barcelona actual es la Barcelona de los Juegos. Y lo seguirá siendo durante bastantes años, hasta que una nueva ambición vuelva a impulsar un proyecto que permita un nuevo cambio. La ciudad de los Juegos tiene aún un largo trayecto para llevar a cabo: hay que consolidar las posiciones conquistadas: completar la renovación de Ciutat Vella y de todo el tejido central, acabar la construcción de los numerosos equipamientos culturales iniciados, extender el tejido urbano hacia las nuevas áreas generadas en levante,

consolidar las actividades productivas, las nuevas centralidades y las áreas de servicios y comerciales. También será necesario reafirmar el conjunto de ciudades metropolitanas y la especificidad de cada una de ellas. En este sentido quedan pendientes los proyectos de vertebración de este territorio correspondientes a los transportes públicos y muy especialmente al sistema ferroviario y la extensión de la red de metro.

Muchas de estas actuaciones ya iniciadas confirman la utilidad del proyecto olímpico y de la herencia aportada por los Juegos. La exposición «Barcelona New Projects», celebrada el verano de 1993, fue una muestra de la vitalidad recuperada por la ciudad, en la que se apuntaban un buen número de proyectos en curso de ejecución: completar las grandes infraestructuras de la logística y la distribución, acabar de desarrollar el frente marítimo, proseguir la avenida de la Diagonal hasta el mar, crear nuevas áreas de negocios, desarrollar la renovación de los tejidos urbanos ya consolidados de Barcelona, transformar y mejorar las áreas residenciales de la ciudad. Todos estos proyectos y los venideros son hijos de la Barcelona de los Juegos.

En esta Barcelona se ha producido también un cambio especialmente perceptible desde fuera: la ciudad se ha vuelto más acogedora, más amable, más limpia, más deportiva, más divertida, más culta, más urbana, más olímpica. Y todo esto como consecuencia de haber organizado los Juegos de la Ciudad.

ECONOMÍA

ANÁLISIS ECONÓMICO DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA'92: RECURSOS, FINANCIACIÓN E IMPACTOS

FERRAN BRUNET¹

Barcelona es una ciudad mediterránea, cuna de la industrialización y de los movimientos sociales, políticos y culturales de la España contemporánea. Como otras ciudades europeas y americanas, Barcelona debió hacer frente a los costes de una gran urbe sin contar con las rentas que derivan de la capitalidad.

La expansión de la ciudad de Barcelona está ligada a su Ensanche y a los impulsos de las exposiciones universales de 1888 y de 1929. En 1959 se abrió una etapa de fuerte crecimiento económico y especulación urbana. La transición política española hacia la democracia iniciada en 1975 vino a coincidir con la crisis económica general. Barcelona entró en una etapa de dificultades, agravadas por el traslado de la industria fuera de la ciudad, el estancamiento de la población y el menor protagonismo político.

En este contexto, la mejor forma de reanimar la actividad de la ciudad, el aglutinante de los esfuerzos para la renovación urbana y la proyección exterior, fue su nominación en octubre de 1986 para la organización de los Juegos de Verano de la XXV Olimpiada en 1992. Entre estas dos fechas, Barcelona pasará de la depresión al auge económico.

1. LA ORGANIZACIÓN DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA

1.1. *El modelo de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92: transformación urbana y economía mixta*

Los objetivos y formas de unos Juegos Olímpicos conforman su modelo de organización. La finalidad de Barcelona al organizar los Juegos Olímpicos de 1992 fue convertirse en el mejor foro de encuentro de los deportistas del mundo, ofrecer unas excelentes competiciones acordes con el espíri-

1. Doctor en Ciencias Económicas por la Universitat de Barcelona. Profesor titular de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la Universitat Autònoma de Barcelona.

tu olímpico y promover una gran transformación urbana que mejorara la calidad de vida y el atractivo de la ciudad. Probablemente, por su naturaleza y extensión, en Barcelona se desarrolló entre 1989 y 1993 la mayor actuación urbanística de Europa (véase como ejemplo HOLSA, 1992b).

La organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona se sustentó en tres formas:

- A. El acuerdo interinstitucional, entre el Ayuntamiento de Barcelona (promotor y responsable de la iniciativa), el Gobierno español, la Generalitat, el Comité Olímpico Español y el Comité Internacional Olímpico.
- B. La economía mixta, el acuerdo y la gestión común entre el sector público y la iniciativa privada.
- C. La creación de organismos especiales de gestión, disociados de la Administración pública ordinaria, y con separación entre la función inversora y la función organizadora.

Sin duda, la clave del buen funcionamiento y del éxito de los Juegos Olímpicos del 92 reside en la fuerza de su objetivo (proyección y transformación urbana de una ciudad) y en su forma de organización (acuerdo institucional, organismos especiales y economía mixta), todo ello unido a la gran capacidad manifestada por la economía de Barcelona para responder a los estímulos olímpicos, y a su capacidad para atraer inversiones (véase Tabla 1).

1.2. El presupuesto de ingresos y de gastos del COOB'92

Las tareas organizativas se confiaron al Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992, S.A. (COOB'92). Al liquidar el presupuesto del COOB'92, en julio de 1993, los ingresos se fijaron en 195.594 millones de pesetas, esto es, 1.638 millones de dólares. En cambio se contrajeron gastos por valor de 195.236 millones de pesetas (1.635 millones de dólares), de los cuales 42.448 millones fueron aportados en especie por los patrocinadores. La diferencia entre los ingresos y los gastos liquidados arrojaba un saldo positivo de 358 millones de pesetas (COOB'92, 1992).

Con relación a otros Juegos Olímpicos, puede señalarse que en los de Barcelona'92 crecieron considerablemente los ingresos, sobre todo los propios, que suman el 75,2% del total. Ésta es la característica más notable del presupuesto de organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona: la elevada propor-

TABLA 1. INDICADORES DE LA COYUNTURA ECONÓMICA DE BARCELONA

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Variació 1985/1992
Consumo de electricidad Índice 1985 = 100	100,0	102,2	113,6	117,8	126,3	127,4	135,2	145,5	45,5%
Consumo de gas Índice 1985 = 100	100,0	97,2	102,9	101,2	105,8	108,1	124,8	129,7	29,7%
Residuos urbanos recogidos Índice 1985 = 100	100,0	108,2	117,2	125,8	130,8	135,2	141,9	145,9	45,9%
kg por residente	262,9	286,2	313,2	340,3	358,5	376,3	399,4	410,2	56,0%
Pasajeros Aeropuerto Barcelona (millares)									
interior	3.676	3.876	4.335	4.752	5.144	5.654	5.710	6.123	66,6%
internacional	1.783	2.221	2.345	2.482	3.002	3.388	3.266	3.913	119,5%
internacional en % del total	32,7%	36,4%	35,1%	34,3%	36,9%	37,5%	36,4%	39,0%	19,4%
Conferencias telefónicas (millares)									
interurbanas	166.905	177.386	193.867	210.798	241.070	248.055	229.393	240.736	44,2%
internacionales	7.080	8.037	9.731	12.524	16.475	19.062	23.593	28.760	306,2%
internacionales en % del total	4,1%	4,3%	4,8%	5,6%	6,4%	7,1%	9,3%	10,7%	162,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ayuntamiento de Barcelona y del Institut d'Estadística de Catalunya.

ción de ingresos propios, obtenidos por las aportaciones de los patrocinadores (58.152 millones, de los cuales 42.448 en especie) y los derechos de televisión (54.164 millones de pesetas).

En los Juegos Olímpicos de 1992, el patrocinio alcanzó el 30,5% de los ingresos. Expresados en dólares, y comparados con los obtenidos en Los Ángeles'84, los ingresos por patrocinio fueron 3,7 veces mayores y los ingresos por televisión 1,9 veces (véase Tabla 2). El patrocinio se organizó en grupos de Socios colaboradores, Patrocinadores mundiales y patrocinadores, Proveedores, Licenciatarios, Proveedores de material deportivo y Colaboradores de la Olimpiada Cultural (COOB'92, 1991).

Los principales programas que desarrolló el COOB'92 y sus recursos fueron: Instalaciones y adecuación de entornos (45.866 millones de ptas.); Servicios a la familia olímpica (37.023); Telecomunicaciones y electrónica (24.791); Estructura de soporte (22.915); Prensa, radio y televisión (18.254); Competiciones (14.045); Gestión comercial (10.681); Ceremonias y actos culturales (9.053); Imagen (7.937) y Seguridad (4.671).

Al clasificar los gastos del COOB'92 se apreciará que su principal capítulo fue la adquisición de servicios (49,9% del total). El COOB'92 fue el eje de la organización de los Juegos pero tuvo buen cuidado de no asumir directamente el desempeño de todas las tareas. De ahí que el personal representara sólo el 11,2% de los gastos (21.919 millones) y la compra de material, el 5,1%. En cambio, las inversiones realizadas por el COOB'92 ascendieron a 65.931 millones de pesetas (el 33,8% del total) (Brunet, 1993b:42 y ss.).

El personal necesario para la organización de estos Juegos varió considerablemente desde las primeras 58 personas de 1987 a las 5.965 del 9 de agosto de 1992. Con el personal indirecto, el día de la clausura de los Juegos Olímpicos los recursos humanos de Barcelona'92 eran 89.723 personas, entre los cuales 34.548 voluntarios, 23.467 de empresas de servicios y 21.116 efectivos de las fuerzas de seguridad (COOB'92, 1992c).

2. LOS RECURSOS Y LA FINANCIACIÓN DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA

2.1. *Las obras*

Barcelona Holding Olímpic, S.A. (HOLSA) integró los activos y obras olímpicas ejecutadas por el Estado español y

TABLA 2. INGRESOS POR TELEVISIÓN DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS, 1960-1992

INGRESOS DEL COMITÉ ORGANIZADOR Y DEL COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL POR DERECHOS Y SERVICIOS
TÉCNICOS DE TELEVISIÓN (EN US \$)

Zona	Organismos	Cadenas	Roma '60	Tokio '64	México '68	Munich '72	Montreal '76	Moscú '80	Los Angeles '84	Seúl '88	Barcelona '92
Estados Unidos		ABC			4.500.000	6.500.000	12.500.000		225.000.000		
		NBC		1.500.000		+st 6.000.000	+st 12.500.000	22.333.333		300.000.000	401.000.000
		CBS	394.940					+st 50.000.000			
Canadá (CTV)		CBC			250.000	257.000	300.000	1.044.000	3.000.000	3.600.000	16.500.000
Europa	UER		667.967		1.000.000	1.745.000	2.250.000	4.702.500	19.800.000	28.000.000	90.000.000
							25.000 +st 2.275.000	+st 950.000			
	OIRT		66.320			300.000	1.000.000 +st 1.000.000	1.500.000	2.500.000	3.000.000	4.000.000
				2.500.000		300.000	* 1.060.000 +st 300.000	2.150.000	2.920.000	3.550.000	
América Latina	OTI										
Asia	ABU						1.050.000 +st 1.050.000	150.000			
					1.000.000	1.000.000		4.500.000	18.500.000	52.000.000	62.500.000
		NHK ANB	48.400								

el Ayuntamiento de Barcelona. HOLSA fue la empresa matriz de las constructoras del anillo olímpico, de la mayor parte de los 78 kilómetros de nuevas vías de circulación y de la Villa Olímpica. Los trabajos llevados a cabo alcanzaron los 275 mil millones de pesetas (julio de 1993) (HOLSA, 1992a).

Dado el modelo de los Juegos de Barcelona, se requirieron muchas obras y se generaron muchísimas más, la mayor parte no directamente necesarias para su celebración. Éste era, precisamente, uno de los impactos pretendidos: propiciar el mayor número posible de inversiones plenamente utilizables tras los Juegos.

De este modo, a partir de los resultados finales de HOLSA, del COOB'92, del Ayuntamiento de Barcelona, de la Generalitat de Catalunya, del Ministerio de Economía y Hacienda y de los restantes agentes implicados en los Juegos estimamos que las inversiones directas relacionadas con los Juegos de Barcelona durante el período 1986-1993 alcanzaron un importe de 956.630 millones de pesetas (8.012 millones de dólares). (Véase Tabla 3)

A obra civil se destinaron 588.625 millones de pesetas, el 61,5% de las inversiones olímpicas, y la edificación recibió los 368.364 millones restantes. Ello confirma otro aspecto clave de las inversiones olímpicas: el efecto estructurador de la ciudad. Se puede deducir, por tanto, que las repercusiones más profundas de las obras olímpicas se producirán a largo plazo.

Las principales clases de obras olímpicas fueron, por este orden:

- I. Infraestructura de vialidad y transporte.
- II. Viviendas, oficinas y locales.
- III. Telecomunicaciones y servicios.
- IV. Equipamientos hoteleros.
- V. Equipamientos deportivos.
- VI. Infraestructuras medioambientales.

La construcción de las rondas de Barcelona —ejes viarios de circunvalación de la ciudad—, la apertura de Barcelona al mar con la construcción de la Villa Olímpica, la creación de varias zonas de nueva centralidad y las zonas olímpicas de Montjuïc, Diagonal y Vall d'Hebron son las principales obras en la misma ciudad de Barcelona.

No obstante, los Juegos de Barcelona se caracterizaron por su descentralización geográfica en numerosas poblacio-

nes subse-des olímpicas en las regiones de Cataluña, Valencia y Aragón. Sólo un 38,5% de las inversiones olímpicas se hicieron en Barcelona. El 61,5% de las obras olímpicas se materializó en el área metropolitana (29%), en el resto de Cataluña (16%) o son no territorializables (20%), como en el caso de las telecomunicaciones.

La importancia de la transformación urbanística de Barcelona a raíz de los Juegos se observa en estas proporciones: en relación con su dimensión en 1989, las nuevas obras de vialidad constituyen un aumento del 15%, el nuevo alcantarillado, del 17%; las nuevas zonas verdes y playas, de un 78%; y los estanques y fuentes, un 268%. En cuanto al coste anual de mantenimiento de estos viales, alcantarillas, zonas verdes y superficies acuosas adicionales, se estimó en 2.900 millones de pesetas (excluyendo el coste de vigilancia, limpieza e iluminación de las rondas).

Otro aspecto revelador es constatar cómo las obras de infraestructura, acondicionamiento y equipamiento deportivo sólo suponen el 9,1% del total de las inversiones olímpicas. Esta proporción se explica por la gran magnitud de las inversiones inducidas, el gran efecto impulsor que sobre Barcelona ejercieron los Juegos Olímpicos. (Sobre la transformación urbanística, véase: IMPU, Ajuntament de Barcelona, 1988; 1991; *La Vanguardia*, 1992.)

2.2. LAS INVERSIONES PRIVADAS Y LAS PÚBLICAS

Las obras olímpicas fueron promovidas en un 32,7% por la iniciativa privada. Las inversiones privadas olímpicas del período 1986-1993 ascienden a 313.017 millones de pesetas. De ellas, más de un tercio corresponden a capital extranjero. Básicamente, los proyectos privados se han orientado hacia: I. Viviendas; II. Hoteles; III. Centros de negocios, y IV. Autopistas.

La gran magnitud de las inversiones privadas en las obras relacionadas con los Juegos de Barcelona 1992 está en correspondencia con las grandes expectativas generadas por el atractivo de la ciudad de Barcelona. A pesar de ello, la coyuntura inmediata en la cual estas inversiones tendrán que madurar no será la mejor. En efecto, tras los Juegos, en 1993, la crisis económica, patente desde 1990 en muchos países, empezó a manifestarse también en Barcelona.

TABLA 3. OBRAS DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA 1992. CONCEPTOS

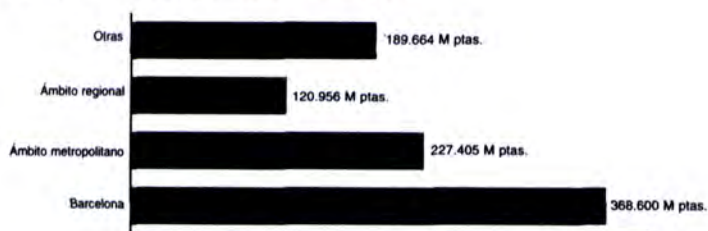
<i>Inversiones promovidas y empezadas entre 1986 y 1993</i>	<i>Valores acumulados En ptas. corrientes</i>	<i>Distribución</i>
Obras de viabilidad	343.804.115.303	35,9%
Ronda Litoral y Nudo Trinitat (incluye suelo, servicios y equipamientos)	77.501.540.000	8,1%
Ronda de Dalt y Nudo Llobregat (incluye suelo, servicios y equipamientos)	68.839.310.000	7,2%
Ronda del Mig (primer cinturón)	2.536.397.316	0,3%
Otras obras de conexión interna en Barcelona	15.848.662.684	1,7%
Sistema informatizado de gestión del tránsito	5.250.000.000	0,5%
Conexión metropolitana	88.533.355.303	9,3%
Conexión regional (incluye Aeropuerto de Girona)	51.791.600.000	5,4%
Aeropuerto de Barcelona	27.756.250.000	2,9%
Aparcamientos (fuera áreas olímpicas)	5.747.000.000	0,6%
Obras en el Área Olímpica del Poble Nou	212.681.960.000	22,2%
Promoción privada Vila Olímpica	100.980.000.000	10,6%
Promoción pública en el Área del Poble Nou	75.203.560.627	7,8%
Otras actuaciones en Poble Nou	36.498.399.373	3,8%
Obras en otras áreas olímpicas de Barcelona	117.973.650.000	12,3%
Área de Montjuïc	58.138.020.000	6,1%

Àrea Vall d'Hebron	29.425.740.000	3,1 %
Àrea Diagonal	30.409.890.000	3,2 %
Otras obras en Barcelona	182.449.775.658	19,1 %
Nuevo eje urbano de Ponent (Àrea Numància-Tarragona)	7.979.130.000	0,8 %
Nuevo eje urbano de Llevant (Àrea Nord-Glòries)	16.395.880.000	1,7 %
Remodelación del Port Vell (I fase)	6.890.000.000	0,7 %
Galerías de servicios	10.071.325.658	1,1 %
Otros equipamientos (culturales, sanitarios y otros)	21.229.090.000	2,2 %
Mejora equipamiento hotelero	119.884.350.000	12,5 %
Obras en las ciudades subsecdes de pruebas olímpicas	69.916.420.000	7,3 %
Otras obras de infraestructuras deportivas	29.804.169.039	3,1 %
Otras infraestructuras COOB'92	13.643.000.000	1,4 %
Otros polideportivos Barcelona	1.107.169.039	0,1 %
Otras infraestructuras deportivas	15.054.000.000	1,6 %
Total	956.630.090.000	100,0 %

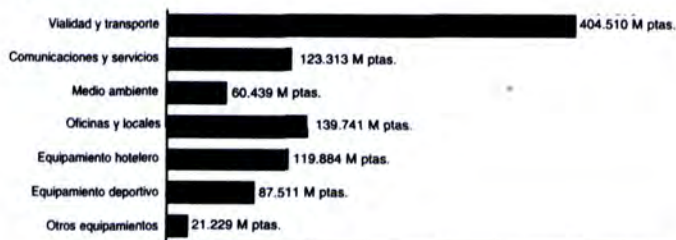
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de COOB'92, HOLSA, Ayuntamiento de Barcelona y Generalitat de Catalunya.

GRÁFICO 1. OBRAS DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS. BCN'92

Distribución geográfica de las obras



Tipos de obras



Las inversiones públicas suman 643.613 millones de pesetas. Constituyen el 67,3% del total de las actuaciones «olímpicas». Clasificadas por niveles de gobierno se aprecia que la Administración central de España aportó 193.572 millones, de los cuales 77.948 son su participación en HOLSA. Las empresas dependientes de la Administración central realizaron el 20,3% del total de inversiones «públicas». De este modo, buena parte de las inversiones «públicas» de Barcelona'92 las llevaron a cabo empresas que, a pesar de su titularidad pública, deben operar con criterios mercantiles. En estos casos, la inversión olímpica sirve a la estrategia empresarial de estas sociedades, aunque sean públicas, y por tanto será rentabilizada del mismo modo que sus otras inversiones.

La Administración municipal aportó 100.237 millones de pesetas. La concentración en HOLSA de las obras olímpicas del Ayuntamiento de Barcelona y del Estado español en una

original *joint venture* ha agilizado el proceso inversor. HOLSA es un ejemplo extraordinario de economía mixta. De los 275 mil millones gestionados por HOLSA, 125 mil millones son obras realizadas por delegación de otras instituciones y 149.546 millones son obras ejecutadas por sus empresas, 11.722 millones en Montjuïc, 67.692 millones en la Villa Olímpica y el frente marítimo y 70.132 millones en vialidad (véase Gráfico 1).

La ampliación de los proyectos de HOLSA en 29 mil millones de pesetas se compensó con 14 mil millones más de ingresos. El recurso al crédito alcanzó, a 31 de julio de 1993, los 131 mil millones. Hasta el año 2009 las anualidades rondan los 16 mil millones de pesetas, a satisfacer a partes iguales entre el Estado español y el Ayuntamiento de Barcelona. Para el Ayuntamiento la anualidad de 8 mil millones que debe aportar a HOLSA hasta aquella fecha supone menos del 5% del presupuesto corriente de 1993 (Ajuntament de Barcelona, 1991: 578-590; 1992b; 1993).

La Generalitat de Catalunya contribuyó al esfuerzo inversor público con motivo de los Juegos con un importantísimo 22% de las inversiones públicas, 142.726 millones, aplicados, básicamente, a las rondas de Barcelona, a infraestructuras de transporte para las ciudades subse-des olímpicas y a los equipamientos deportivos y culturales.

2.3. *La dinámica de las obras olímpicas*

Ciertamente, un exceso de actividad podría acrecentar los desequilibrios que inevitablemente habrían de producirse en algunos mercados de materias primas y de fuerza de trabajo. El programa olímpico podría haberse visto contrariado por su propio éxito. Existía el riesgo de que la vorágine olímpica devorara a las propias olimpiadas.

Los principales riesgos fueron:

— Precios y costes interiores. El índice acumulativo desde su base en 1983 muestra que en Barcelona se produjo una carestía del 20% con relación al conjunto de Cataluña (Brunet, 1993b: 20-24, 110 y ss.). El efecto es claro: desde 1986 las diferencias entre los índices de precios se agrandan, siendo cruciales los años 1990 y 1991.

— Tipo de cambio. Dada la importancia de los derechos de televisión y de los restantes contratos denominados en di-

visas, la inestabilidad del tipo de cambio y la devaluación del dólar eran un riesgo alto. Para hacerle frente, el COOB'92 aseguró el tipo de cambio de estas operaciones.

— Calendario de obras. Se cumplió sin contratiempos técnicos ni sociales.

— Participación y audiencia. La participación de comités nacionales y atletas evolucionó del mejor modo, y se consiguió reunirlos en gran número en los Juegos de 1992. La guerra del Golfo desatada en agosto de 1990 ensombreció el panorama olímpico, pero una vez superada los restantes elementos internacionales ejercieron un efecto muy favorable al desarrollo de Barcelona'92. En consecuencia, los Juegos de Barcelona se han presentado como los mejores de un nuevo mundo, sin enfrentamientos entre bloques.

2.4. El coste de los Juegos y la financiación de las inversiones

Existe una gran sensibilidad sobre el «coste», los recursos necesarios y quién aportará la «financiación» de un acontecimiento social de tanta repercusión como unos Juegos Olímpicos. Con este fin, se puede hacer una distinción entre gastos de la organización (no utilizables tras el acontecimiento) y gastos de obras (sí utilizables). Los gastos en obras son inversiones directas o necesarias para el desarrollo del acontecimiento, inversiones indirectas e inversiones inducidas por éste. Los gastos de organización son el verdadero «coste», el coste neto, lo que desaparece. Por ello convendrá minimizarlos. En cambio, los gastos de inversión son el legado, lo que permanece. Por ello convendrá maximizarlos.

En la consideración de estas cuestiones aparece una doble tendencia:

- A. Si se desea establecer el coste de los Juegos, se tenderá a minimizar las obras «olímpicas», reduciéndolas a su núcleo estricto y lamentando las variaciones al alza por aumento de las obras o por mayor precio.
- B. Si lo que se pretende es evaluar el impacto de los Juegos, se tenderá a maximizar las obras «olímpicas», incrementando la esfera y ensalzando las variaciones al alza por aumento de las obras o ampliación de su escala.

Es destacable la diferencia que hay entre los gastos de organización (162.880 millones de pesetas) y las inversiones directas (956.630) (véase Tabla 4). ¡Las inversiones representan el 85,5% de todos los gastos olímpicos! También se ha establecido una distinción según que los ingresos fueran de origen comercial (inversiones de empresas privadas y públicas, ingresos propios del COOB'92 —televisión, patrocinio y licencias—, loterías) o de origen fiscal (con cargo a presupuestos públicos).

Cotejando el origen con el destino se desprenden varias conclusiones sobre la utilización de los recursos olímpicos. El «coste» de los Juegos fue de sólo 162.880 millones. Este gasto verdadero sólo es el 14,5% de los recursos movilizados en Barcelona'92 y en su mayor parte se autofinanció con los ingresos propios del COOB'92. Éste sólo recibió 12.947 millones procedentes de los presupuestos públicos, que son el coste directo para el Estado de los Juegos Olímpicos.

No obstante, la Administración central y las restantes instituciones públicas aportaron hasta un total de 338.533 millones con cargo a sus presupuestos, y hasta el año 2009 aportarán otros 112.590. En consecuencia, si de los 451 mil millones soportados con fiscalidad sustraemos los 13 mil transferidos al COOB'92 para sus gastos de organización, obtenemos un importe de 438 mil millones aportados por los presupuestos de todas las Administraciones y aplicados a inversiones olímpicas.

Las anteriores inversiones con cargo al erario público se complementaron con otros 130 mil millones invertidos por empresas públicas (Telefónica, RENFE, ...). Y, además, conocemos que los Juegos propiciaron inversiones privadas por 313 mil millones adicionales. Por tanto, el conjunto de inversiones directas (956.630) y gastos de organización (162.880) ascienden a 1.119.510 millones de pesetas, equivalentes a 9.376 millones de dólares (véase Gráfico 2).

En el desarrollo del proyecto olímpico, se ha pasado de previsiones por un importe de 237.000 millones de pesetas, en abril de 1985, a estimaciones de 768.368 millones, en marzo de 1991, hasta los valores finales de julio de 1993 de 1.119.510 millones (valores reales definitivos, acumulados a julio de 1993) ofrecidos en el presente informe.

TABLA 4. ORIGEN Y DESTINO DE LOS RECURSOS DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS
 DE BARCELONA 1992

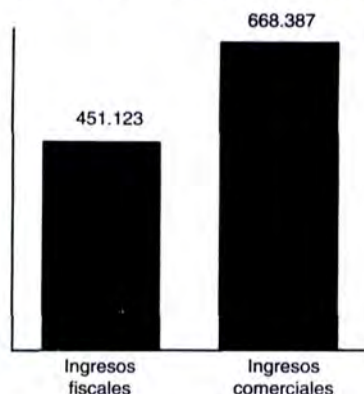
Periodo 1986-1993	En pesetas corrientes	Distribución
A. ORIGEN O FINANCIACIÓN DE LOS RECURSOS		
1. Ingresos de carácter comercial	668.386.640.000	59,7%
Inversiones privadas nacionales	204.697.131.130	18,3%
Inversiones privadas extranjeras	108.320.328.870	9,7%
Inversiones de empresas del Estado	130.416.240.000	11,6%
HOLSA: ingresos propios de las empresas del grupo	42.305.840.000	3,8%
COOB'92: ingresos propios	120.055.700.000	10,7%
COOB'92: aportaciones de patrocinadores en especie	42.448.000.000	3,8%
COOB'92: loterías	20.143.400.000	1,8%
2. Ingresos de carácter fiscal	451.123.080.000	40,3%
Inversiones con cargo de Presupuestos Públicos	325.586.180.000	29,1%
HOLSA: crédito (aportaciones del MEH y AB)	112.590.000.000	10,1%
Transferencias del Estado al COOB'92	12.946.900.000	1,2%

A = B ORIGEN = APLICACIÓN		1.119.509.720.000	100,0%
B. APLICACIÓN O UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS			
1. Recursos aplicados a la organización			
Programas del COOB'92		162.879.720.000	14,5%
		162.879.720.000	14,5%
2. Recursos aplicados a obras		956.630.000.000	85,5%
Inversiones de empresas privadas		313.017.460.000	28,0%
Inversiones de empresas del Estado		130.416.240.000	11,6%
Inversiones de la Administración central		116.123.760.000	10,4%
Inversiones del Ayuntamiento de Barcelona		22.788.580.000	2,0%
Inversiones de HOLSA		154.895.840.000	13,8%
Inversiones de la Generalitat de Catalunya		142.726.000.000	12,7%
Inversiones del COOB'92		32.714.280.000	2,9%
Inversiones de otras administraciones públicas		43.947.840.000	3,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Economía y Hacienda, COOB'92, Ayuntamiento de Barcelona y Generalitat de Catalunya.

GRÁFICO 2

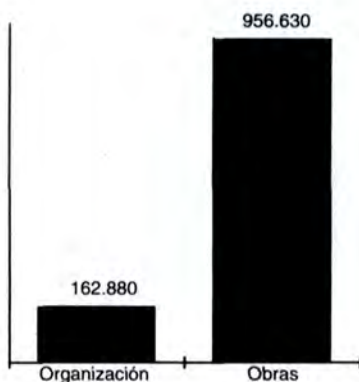
Origen de los recursos económicos de Barcelona'92



Esta serie de importes es fuertemente ascendente, pero no se trata de «presupuestos» de los Juegos Olímpicos ni mucho menos de su «coste» (que sería legítimo desear minimizar). Se trata de las inversiones «olímpicas» (que es precisamente lo que es deseable maximizar). Por ello, la ampliación de las obras olímpicas ha de considerarse muy positivamente.

Sentados como definitivos los anteriores valores de los recursos de los Juegos de Barcelona 1992, y precisados su «coste», sus gastos de organización y las inversiones «olímpicas» directas públicas y privadas, puede considerarse el impacto de todos estos recursos olímpicos sobre la economía y la capacidad de generar demanda adicional.

Destino de los recursos económicos de Barcelona'92



3. LOS IMPACTOS DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA'92

3.1. *El impacto económico global*

Las inversiones olímpicas directas e indirectas (1,2 billones), son realmente excepcionales, como se aprecia al compararlas con las de otros Juegos Olímpicos (véase Tabla 5). En efecto, las inversiones directas son excepcionales y no sólo en valores absolutos (Brunet, 1993b: 63 y ss.). También el impacto inducido, la demanda de inversión y consumo generada por las inversiones directas de los Juegos Olímpicos de Barcelona fue extraordinaria. Como se vio en este informe, sólo los Juegos de Tokio generaron más inversiones indirectas que los de Barcelona.

El impacto inducido en el período 1987-1992 fue evaluado en 1,942 billones (16.600 millones de dólares). Añadido el impacto (1,166 billones) se obtiene un impacto total de los Juegos de Barcelona de 3,108 billones (26.048 millones de dólares) (véanse Tabla 6 y Gráfico 3).

Para completar el panorama cabe detenerse brevemente en la estimación de sendas balanzas fiscal y comercial de los Juegos Olímpicos. Aunque hay limitaciones en la disponibilidad de datos, sí se perfilan con solidez y rotundidad conclusiones de amplio alcance. Así, una consideración de todos los ingresos y gastos de las Administraciones públicas —excluyendo las empresas públicas—, sean éstos explícitos —con consignación presupuestaria independiente de los restantes gastos o ingresos del Estado— o implícitos —sin consignación separada—, pasados —correspondientes al período 1986-1993— y futuros —posteriores al acontecimiento— y directos, indirectos e inducidos —como los deducibles del incremento permanente de renta y de capital— será ilustrativa sobre el balance fiscal, para la Hacienda pública, de los Juegos.

En la vertiente de los ingresos fiscales «olímpicos» se obtiene un total acumulado (antes y durante los Juegos Olímpicos) de 889.848 millones y un flujo anual después de los Juegos Olímpicos de 27,5 mil millones. En cuanto a los gastos a cargo del erario público, el total acumulado fue de 522.569 mil millones y el flujo anual después de los Juegos de 51 mil millones. En consecuencia, el balance fiscal «olímpico» de las Administraciones públicas arroja un superávit en valores acumulados durante el período 1986-1993 del orden de los

TABLA 5. INVERSIONES RELACIONADAS CON LOS JUEGOS OLÍMPICOS

En millones de US\$	Tokio 1964		Montreal 1976		Los Angeles 1984		Seül 1988		Barcelona 1992	
	M de \$	%	M de \$	%	M de \$	%	M de \$	%	M de \$	%
Gastos directos	452,116	2,7%	2.824,863	89,0%	522,436	100,0%	1.467,853	46,5%	2.460,855	26,2%
Gastos de operación	169,510	1,0%	411,857	13,0%	450,394	86,2%	478,204	15,2%	1.361,156	14,5%
Inversiones directas	282,605	1,7%	2.413,006	76,0%	72,042	13,8%	989,64890	31,4%	1.099,699	11,7%
Gastos indirectos										
Inversiones indirectas	6.373,372	97,3%	350,012	11,0%	-	-	1.687,423	53,5%	6.915,274	73,8%
Total inversiones olímpicas	16.825,488	100,0%	3.174,875	100,0%	522,436	100,0%	3.155,276	100,0%	9.376,129	100,0%

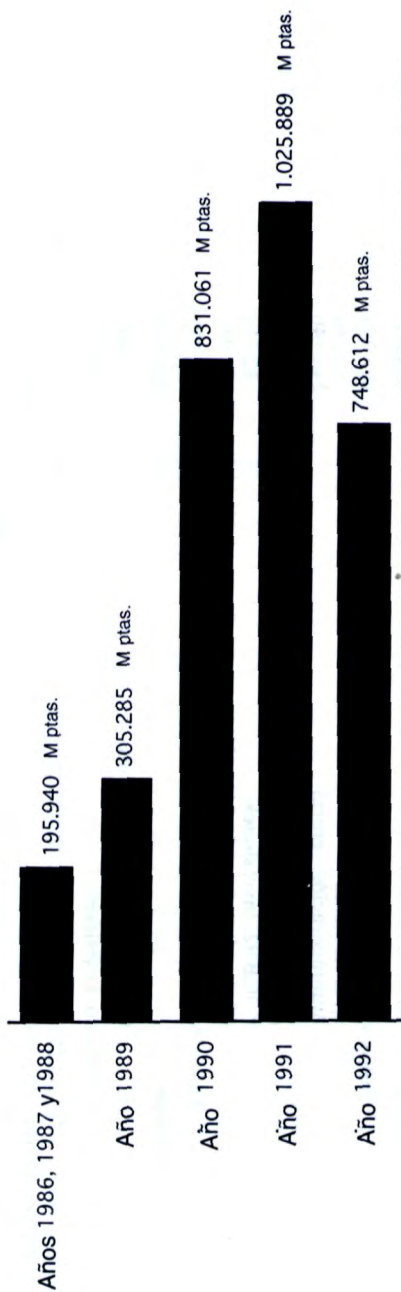
Fuente: Elaboración propia a partir de IOC, SOOC y COOB'92.

TABLA 6. IMPACTO ECONÓMICO GLOBAL DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA 1992

<i>Período 1986-1993</i>	<i>En millones de ptas. corrientes</i>	<i>Distribución</i>
Impacto directo acumulado	1.165.600	37,5%
Inversión	956.630	30,8%
Inversión pública	643.613	20,7%
Ayuntamiento	22.789	0,7%
Administración central	246.540	7,9%
HOLSA: inversiones	154.896	5,0%
Generalitat de Catalunya	142.726	4,6%
COOB'92: inversiones	32.714	1,1%
Otras administraciones públicas	43.948	1,4%
Inversión privada	313.017	10,1%
Consumo	208.970	6,7%
COOB'92: gastos corrientes	162.880	5,2%
Consumo de visitante	46.090	1,5%
Impacto inducido acumulado	1.942.188	62,5%
Impacto total acumulado	3.107.788	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Economía y Hacienda, COOB'92, HOLSA, Generalitat de Catalunya y Ayuntamiento de Barcelona.

GRÁFICO 3. CALENDARIO DEL IMPACTO ECONÓMICO DE BARCELONA'92



371.279 millones de pesetas (+/- 100 mil) y un déficit anual desde 1993 de 23.500 millones (+/- 15 mil) (véase Tabla 7).

A pesar de las limitaciones de las fuentes y estimaciones, por su gran solidez son incuestionables dos conclusiones: *a)* el balance fiscal de los Juegos hasta 1992 es muy positivo, y *b)* el balance fiscal de los Juegos desde 1992 es ligeramente negativo.

Por otra parte, en la estimación de la balanza exterior de pagos o balance del comercio exterior y capital de los Juegos Olímpicos apareció una balanza comercial deficitaria en 358.210 millones, debido a que el elevado componente importado de las inversiones directas e inducidas supera a los ingresos en concepto de derechos de televisión y patrocinio. La balanza de capital o balance exterior de inversiones sí es positivo, y muestra el mayor atractivo de Barcelona.

El principal espectador de unos Juegos Olímpicos es la televisión. Por eso: *a)* El éxito económico depende de los ingresos por este concepto, y *b)* El éxito de imagen y de impacto internacional depende de la audiencia televisiva y del mensaje difundido.

De ahí que el número de visitantes no sea un efecto principal de los Juegos, aunque sea primordial la mejor atención que reciban. El número de visitantes es objeto de grandes expectativas, pero de hecho está limitado por la oferta hotelera. Fruto de importantes inversiones privadas, entre 1990 y 1992 el crecimiento del número de plazas hoteleras en Barcelona fue del 38%. En 25 de julio de 1992 había en la ciudad 25.641 plazas hoteleras. Si a ellas se añaden otras 15.000 plazas en el área de influencia olímpica, se obtiene una oferta hotelera de 40.641 plazas, lo que resulta en un máximo de 422.666 visitantes turísticos olímpicos. Junto a los gastos de la familia olímpica el consumo local por visitantes no residentes es evaluable en 46.090 millones de pesetas (Brunet, 1993b: 105 y ss.).

3.2. La transformación urbanística de Barcelona

En los análisis de impacto se estiman los efectos generados por el cambio de un elemento sobre los componentes de un sistema y se recuentan las transformaciones habidas con motivo de una modificación puntual. Los análisis de impacto pueden ser preventivos, como los contenidos en los dossiers de candidatura a la organización de Juegos Olímpicos, o finales, tras su celebración. El informe que el lector tiene

TABLA 7. ESTIMACIÓN DEL BALANCE FISCAL DE LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA 1992

A. Ingresos de las Administraciones públicas (en millones de pesetas)

Síntesis,	
Importe total acumulado antes y durante los Juegos Olímpicos	893.848
Importe total después de los Juegos Olímpicos	27.500

Detalle de los ingresos

Administración central	
Acumulado antes de los Juegos Olímpicos	
Impuesto sobre el valor añadido (a)	152.750
Ahorro de prestación por desocupación (a)	212.098
Impuesto sobre la renta de las personas físicas y Cuotas a la Seguridad Social de ocupados suplementarios (a)	525.000
Anual, después de los Juegos Olímpicos	
Impuesto sobre el valor añadido, impuesto sobre la renta de las personas físicas, cuotas a la Seguridad Social y otras (del capital y la ocupación permanentes)	25.000
Ayuntamiento de Barcelona	
Acumulado antes de los Juegos Olímpicos	
Incremento en el rendimiento del Impuesto de actividades económicas	2.000
Incremento en el rendimiento del Impuesto sobre Bienes inmuebles	3.000
Anual, después de los Juegos Olímpicos	
Incremento en el rendimiento del impuesto de actividades económicas	1.000
Incremento en el rendimiento del impuesto sobre bienes inmuebles	1.500

B. Gastos de las Administraciones públicas (en millones de pesetas)

Síntesis	
Importe total acumulado antes y durante los Juegos Olímpicos	522.569
Importe total anual después de los Juegos Olímpicos	51.000

Detalle de los gastos

Todas las administraciones públicas (a)
Aportaciones con cargo a presupuestos públicos

338.533

Administración central

Antes de los Juegos Olímpicos sin expresión contable independiente

Fuerzas de Seguridad (a)

80.000

Tareas olímpicas de la Administración sin expresión contable

independiente (Servicio diplomático, Consejo Superior de Deportes...)

20.000

Anual, después de los Juegos Olímpicos

Anualidad de HOLSA

8.000

Ayuntamiento de Barcelona

Acumulado antes de los Juegos Olímpicos, sin expresión contable independiente

Diversas áreas

20.000

Durante los Juegos Olímpicos sin expresión contable independiente

Servicios municipales extraordinarios

4.036

Anual, después de los Juegos Olímpicos, sin expresión contable independiente

Mantenimiento de la obra civil y edificaciones municipales nuevas (limpieza y amortización de rondas, parques, mobiliario urbano, edificios y equipos)

20.000

Anualidad de HOLSA

8.000

Otras Administraciones públicas

Acumulado, antes y durante los Juegos Olímpicos

Anual, después de los Juegos Olímpicos, sin expresión contable independiente

60.000

15.000

A-B: Balance fiscal = Ingresos menos gastos de todas las Administraciones públicas

Estimación de los valores acumulados
en el período 1986-1993

Superávit fiscal de 371.279 millones (+/- 100 mil m)

Estimación anual

después de los Juegos Olímpicos

Déficit fiscal de 23.500 millones (+/- 15 mil m)

Nota (a): Ver los detalles técnicos en Brunet (1994: 184-186)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Economía y Hacienda, COOB'92, HOLSA, Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya y Comunidades Europeas.

en sus manos desea contribuir al análisis final del impacto de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.

Los impactos de la nominación de una ciudad como organizadora y de las decisiones e inversiones necesarias a su organización van desde el más físico (obras) hasta el más intangible (como la autoestima local o el impacto internacional, uno de los efectos más codiciados).

Entre los impactos físicos —que pueden tener *per se* grandes efectos económicos— se halla el urbanístico. El cambio en la configuración urbana y las potencialidades de Barcelona con motivo de los Juegos Olímpicos de 1992 ha sido profundo. La nominación olímpica fue la chispa que ha permitido la aplicación de un pensamiento urbano previo muy elaborado sobre el proyecto de Barcelona. (Véase como muestra: Bohigas, 1985 y Busquets, 1992.) Mas también los Juegos Olímpicos han operado un salto en la propia percepción de la ciudad por parte del urbanismo barcelonés. Así, de una apreciación de Barcelona como un tejido relativamente uniforme y en el cual las diferencias debían ser residuales, sin una significativa diferenciación en las zonas ni en las calles, se pasó a promover actuaciones que especializaron los espacios urbanos.

Al llegar a este punto deseamos llamar la atención del lector sobre un aspecto en el que se refleja de modo extraordinariamente sintético la transformación urbanística de Barcelona generada con las inversiones «olímpicas»: la circulación de vehículos de motor. El cambio de modelo urbano operado se observa inmediatamente comparando la densidad de tránsito de 1990, antes de los cinturones de circunvalación, con la densidad de tránsito de 1993, tras la apertura de las rondas de Dalt y Litoral. Los cambios en la circulación por efecto de las rondas son una de las expresiones más sintéticas del impacto de los Juegos Olímpicos sobre la ciudad.

3.3. *La construcción y la vivienda*

El sector de la construcción es uno de los que reflejó mejor el auge económico de Barcelona entre 1986 y 1993 (Brunet, 1993b: 85 y ss.). Cabe concluir:

- La población ocupada en el sector de la construcción creció un 72% entre 1985 y 1992.
- El máximo de ocupación en la construcción se produjo en 1991.

- El consumo de cemento aumentó un 74% entre 1985 y 1993.
- El consumo de electricidad en la producción de materiales para la construcción creció un 55% entre 1985 y 1993.
- El consumo de electricidad en la construcción aumentó un 142% entre 1985 y 1993.

Por usos, sobresalen las superficies construidas durante los años 1988-1991 en aparcamientos (34% del total), viviendas (23%), locales comerciales (13%), oficinas (12%) y hoteles (5%). En este período, en Barcelona se han construido 605.688 m² de oficinas, lo que supone un incremento del 21%, que compensa en parte la menor disponibilidad y carestía anteriores de oficinas. La dinámica de la construcción de oficinas en Barcelona es importante y supera los aumentos registrados en Bruselas y Madrid aunque no llega a la fiebre de Londres y París. En consecuencia, la expectativa de inversiones en este sector es aún importante.

Uno de los impactos más señalados de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92 es el ejercido sobre la vivienda, en razón del incremento del atractivo de Barcelona, de la escasez de suelo edificable, del encarecimiento de los costes de construcción, del incremento de la renta disponible de las familias, de la diferencia de precios entre el mercado español y el del resto de Europa.

La reanimación del mercado inmobiliario fue súbita y feroz, desde la nominación olímpica en octubre de 1986 hasta mediados de 1990. Desde entonces, la crisis económica y quizá la propia oferta de las villas olímpicas deprimieron el mercado, especialmente el de viviendas de segunda mano: el precio de mercado de las viviendas nuevas y viejas entre 1986 y 1992, creció, respectivamente, el 240 y el 287% (véase Gráfico 4).

3.4. *Ocupación*

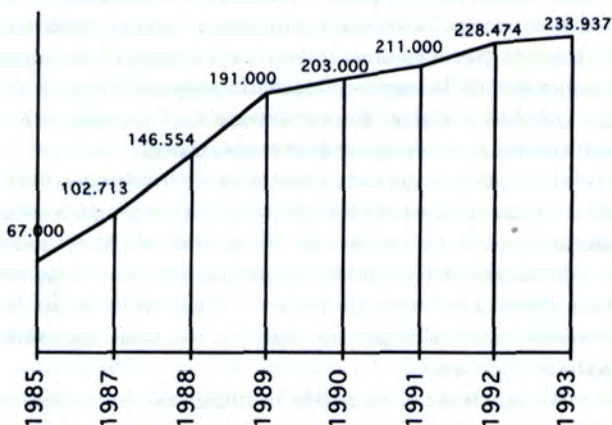
La nominación de Barcelona como ciudad organizadora de los Juegos Olímpicos de 1992 produjo un efecto fulminante: en diciembre de 1986, la desocupación, hasta entonces en aumento, empezó a caer. La curva de la evolución temporal del paro cambió súbitamente de signo e inició un descenso sostenido hasta agosto de 1992. El mercado de trabajo de Barcelona, el de toda su área metropolitana y el del conjunto de Cataluña, han mejorado sustancialmente durante el período preparatorio de los Juegos Olímpicos (Brunet, 1993a).

En síntesis, el número de desocupados registrados ha descendido desde el máximo histórico de 127.774 personas, alcanzado en noviembre de 1986 (mes siguiente a la nominación olímpica), hasta el mínimo de 60.885 parados correspondiente a julio de 1992, en plenos Juegos Olímpicos (véase Tabla 8).

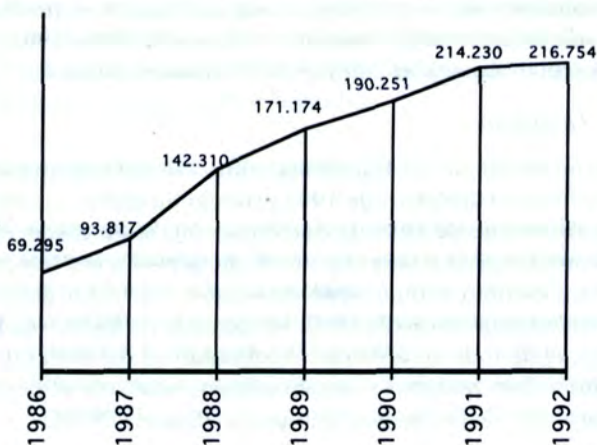
GRÁFICO 4

Precio de las viviendas

Precio de viviendas nuevas en Barcelona (en ptas./m²)



Precio de viviendas viejas en Barcelona (en ptas./m²)



Entre octubre de 1986 y julio 1992, la tasa general de paro de Barcelona cayó del 18,4 al 9,6%. En 1986, en Barcelona, su provincia, Cataluña y España las tasas de paro rondaban entre el 18,4% y el 23,7%. En 1992, los niveles oscilaban entre el 9,6% de Barcelona y el 15,5% de España. La reducción a la mitad del número de desocupados registrados en Barcelona será aún más significativa si se conoce que el número de activos de Barcelona creció en este período en un 1,1%.

Complementariamente, mientras que el paro se reducía a la mitad entre 1986 y 1992, el número de contratos de trabajo se multiplicaba por 2,5. El paro y la contratación laboral registrados en Barcelona forman una «X»: el paro en disminución muy acentuada, la contratación en agudo ascenso.

Al comparar estos valores del paro con los de julio de 1993 se aprecia que un año después de los Juegos, aún hay 49.523 parados menos que en noviembre de 1986 (127.774). Tras los Juegos, la economía de Barcelona muestra una mayor capacidad de resistencia ante la crisis económica, y se manifiesta también en Barcelona, al menos desde 1993.

De la depresión al auge, la situación económica de Barcelona mejoró sensiblemente entre octubre de 1986 y agosto de 1992. La crisis amainó y cedió el paso a la reanimación general de la actividad, e incluso al apogeo de más de un sector. En suma, la crisis aparece en Barcelona mucho más tarde que en otros lugares y la situación en la que se encuentra la economía local es mucho mejor. Por tanto, los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 actuaron como un colchón protector contra la crisis económica que afecta a Europa (véase Tabla 9).

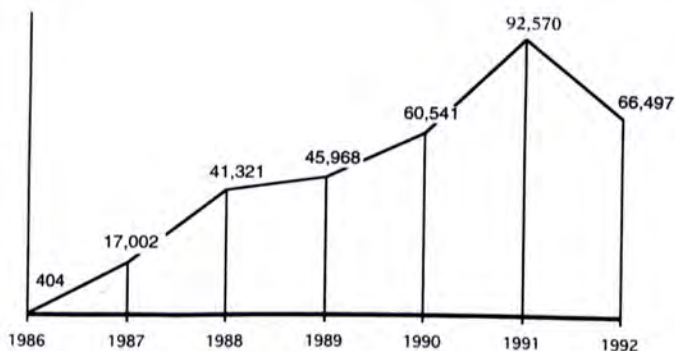
Del análisis realizado se obtienen otras indicaciones relevantes sobre la ocupación. Así, al comparar julio de 1992 con julio de 1993 se obtiene un efecto «olímpico» de 17.366 puestos de trabajo menos, valor semejante al empleo anualizado del COOB'92. Por lo que cabe concluir que los puestos de trabajo destruidos corresponden directamente a los de la organización de los Juegos Olímpicos. Los demás puestos de trabajo creados parecen resistir (véase Gráfico 6).

TABLA 8. ACTIVIDAD Y OCUPACIÓN EN BARCELONA

Situación el 31.XII	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Variación	
								1986-1992	1991-1992
Activos	707.772	743.348	728.704	734.746	741.662	722.870	715.774	1,1%	-1,0%
Ocupados	582.078	624.946	631.697	664.104	675.424	656.575	645.833	11,0%	-1,6%
Parados	125.694	118.402	97.007	70.642	66.238	66.295	69.941	-44,4%	5,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ayuntamiento de Barcelona y el INEM.

GRÁFICO 5. OCUPACIÓN TOTAL GENERADA
POR LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA'92



Por distintos procedimientos analíticos (enfoques, ocupación, producción, inversiones y renta), se ha estimado:

- Un empleo anual medio (1987-1992) relacionado con los gastos directos (organización por el COOB'92 más inversiones olímpicas directas públicas y privadas) de 35.309 personas.
- Un empleo anual medio (1987-1992) relacionado con el impacto inducido (generación de la demanda inducida) de 24.019 personas.
- Un efecto de empleo permanente de los Juegos (ocupación adicional resultante de la capitalización y el cambio de estructura económica) cifrable en unas 20 mil personas (Brunet, 1993b: 95 ss.).

En suma, el efecto de empleo anual medio para el período 1987-1992 a causa del impacto económico de los Juegos fue de 59.328 personas. En consecuencia, la reducción del paro registrado en Barcelona entre noviembre de 1986 y julio de 1992 en 66.889 personas se debió al menos en un 88,7% al impacto de la organización de los Juegos Olímpicos de 1992.

3.5. *La confianza de los ciudadanos, la estimación de los visitantes y el atractivo de los inversores*

La confianza de los barceloneses en los Juegos de 1992 era compartida por casi todos y sorprendía a algunos visitantes la unanimidad y pasión de la ciudad por sus Juegos

TABLA 9. TASA DE PARO EN BARCELONA, CATALUÑA Y ESPAÑA

<i>Parados registrados en % de la población activa</i>	<i>Variación</i>									
	<i>Situación el 31.XII</i>	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1986-1992	1991-1992
Barcelona		18,4	17,4	14,3	10,4	9,7	9,2	9,6	-47,8%	4,2%
Provincia de Barcelona		23,7	19,3	16,0	12,0	11,3	11,0	11,7	-50,6%	6,0%
Cataluña		21,0	18,3	15,2	11,6	10,9	10,7	11,2	-46,7%	4,5%
España		20,9	20,9	18,8	16,2	15,6	15,4	15,5	-25,8%	0,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INEM y Ayuntamiento de Barcelona.

Olímpicos (Brunet, 1993b: 94 y ss.). Las obras en las calles eran tantas que, necesariamente, mucho habría de mejorar la situación. Las encuestas reflejaron esta situación, tanto antes de los Juegos Olímpicos como después.

En 1987, los beneficios que reportarían los Juegos se ponían por delante de las transformaciones urbanas (61,4%). El 81,7% creía que habría tiempo suficiente para desarrollar el proyecto olímpico y el 38% esperaba que se cerrara con beneficios. Medio año antes de los Juegos, la confianza no sólo se mantenía intacta sino que había crecido. El 87% de los catalanes creía que Barcelona haría un buen papel durante los Juegos. El 55% creía que todas las obras estarían acabadas a tiempo, aunque el 48% temía que la ciudad fuera a caer en la apatía en 1993.

Inmediatamente después de los Juegos Olímpicos la nota media fue de 8,78 sobre 10. El 23% había asistido a alguna prueba olímpica. El Rey de España, el alcalde de Barcelona y el presidente del Comité Olímpico Internacional obtuvieron las mejores puntuaciones en cuanto al liderazgo. El aspecto de los Juegos que merece la más alta calificación es la seguridad (8,9), seguido del ambiente en la calle (8,7), el acceso a las instalaciones (8,2), el transporte público (7,9) y el tráfico (7,6%). El 39% cree que Barcelona caerá en la apatía al finalizar los Juegos Olímpicos, es decir, un 9% menos que medio año antes.

Un año después de los Juegos, la valoración positiva de los Juegos Olímpicos mostrada por la ciudadanía antes e inmediatamente después de los mismos se mantenía, a pesar de que por entonces los efectos de la fuerte crisis económica de los noventa ya había hecho su aparición incluso en Barcelona. El grado de satisfacción de vivir en Barcelona es de 7,9 sobre 10. Sólo un 47,7% creía que tras los Juegos Olímpicos, Barcelona había caído en un período de apatía. De modo que la valoración positiva de los ciudadanos hacia los Juegos Olímpicos de 1992 no sólo se mantuvo, sino que creció.

Ahora, un punto de vista exterior. Los visitantes olímpicos dieron una valoración muy elevada a los Juegos de 1992, especialmente del billete olímpico, el ambiente olímpico, las instalaciones olímpicas y la señalización olímpica (Brunet, 1993b: 109-110).

Se considera que la preferencia de las empresas por instalarse en Barcelona constituye un excelente y sintético indicativo del atractivo, disponibilidad de servicios (oficinas, suelo industrial, viviendas...) y fuerza de trabajo, de merca-

do, y en suma, de la competitividad. Pues bien, en 1991, en pleno despegue preolímpico ya se dejaban sentir las excelentes expectativas de Barcelona, que alcanzaba el 8º lugar en la clasificación europea de ciudades. En cambio, en 1992 cayó al 13º puesto, por el encarecimiento de los precios de alquiler y compra de oficinas (Maragall, 1993-1994).

En 1993 Barcelona ascendió de nuevo al 10º lugar de las preferencias, debido a la potenciación olímpica y al abaratamiento de las oficinas. Aquel año, las otras 9 primeras ciudades europeas preferidas para la implantación de sedes eran: Londres, París, Francfort, Bruselas, Amsterdam, Zurich, Glasgow y Manchester. Los mejores aspectos de Barcelona son la calidad de vida para los trabajadores (5º puesto europeo), el precio de las oficinas (6º), la disponibilidad de directivos y su coste (8º), la proximidad y accesibilidad al mercado (10º), la infraestructura de transportes (15º), las telecomunicaciones (19º).

3.6. El legado de los Juegos Olímpicos y las perspectivas estratégicas de Barcelona

Las inversiones directas e indirectas de los Juegos se plasmaron en obra civil e infraestructura y en edificaciones e instalaciones. El mayor capital público y privado materializado durante los trabajos de preparación de los Juegos, junto al empleo permanente creado, constituyen el legado de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.

Este legado se sintetiza en la transformación urbana de Barcelona y los cambios en la estructura económica (mayor capitalización, terciarización, internacionalización, atractivo, centralidad, productividad, competitividad).

La integración europea potencia la región del Mediterráneo occidental, como gozne entre el centro y el sur de Europa. En este contexto, Barcelona cuenta además con otro poderoso atractivo: su área metropolitana, situada en uno de los principales ejes de las comunicaciones europeas. Barcelona es, pues, una excelente localización para sedes de empresas así como su área metropolitana lo es para sus fábricas. Las posibilidades de capitalizar el impulso olímpico, consolidando su nuevo papel como centro terciario, especializado en actividades de alto valor añadido, parecen claras.

La organización y el desarrollo de los Juegos Olímpicos de 1992 puede considerarse una experiencia excepcional y fabulosa. En ellos se ofreció un excelente foro de encuentro a los deportistas de todo el mundo, un grandioso espectáculo acorde con el espíritu olímpico a la vez que potenciaron los nuevos y viejos atractivos de la ciudad de Barcelona.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJUNTAMENT DE BARCELONA

1986, *Sol·licitud de candidatura al COI per a la celebració dels Jocs de la XXVa Olimpíada*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona (6 vols. + 1 casete + 1 disquet + 1 vídeo, en una caja [«la Caixa Màgica»]).

1988, *Urbanisme a Barcelona. Plans cap al 92*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Àrea d'Urbanisme i Obres Públiques.

1991, *Barcelona. Espacios urbanos, 1981-1991*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

1992a, *Anuari estadístic de la Ciutat de Barcelona, 1991* («Capítol 21. Barcelona Olímpica»), Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Servei d'Estadística.

1992b, *Barcelona Economy* (número único), Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Àmbit d'Organització i Economia. Àrea d'Economia i Empreses.

1993, *Memòria Econòmica 1992*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Àmbit d'Organització i Economia.

BOHIGAS, ORIOL

1985, *Reconstrucció de Barcelona*, Barcelona: Edicions 62 (versión castellana ilustrada en: Ídem (1986), *Reconstrucción de Barcelona*, Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo-Dirección General de Arquitectura y Edificación).

BRUNET, FERRAN

1993a, *Ocupació i activitat econòmica, 1963-1992*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Barcelona Activa, S.A.

1993b, *Economy of the 1992 Barcelona Olympic Games*, Lausanne: International Olympic Committee.

1995, *Dinàmica econòmica i posició estratègica del Poble nou*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Districte de Sant Martí.

Busquets, Joan

1992, *Barcelona. Evolución urbanística de una ciudad compacta*, Madrid: Fundación Mapfre-América.

COMITÈ OLÍMPIC INTERNACIONAL

1992, *Carta Olímpica*, Lausana: Comitè Olímpic Internacional (COI).

COOB'92

1991, *Criterios de patrocinio y colaboración empresarial en los Juegos de la XXV Olimpiada Barcelona'92*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 - Divisió Comercial.

1992a, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992. Vol. I. El repte. De la idea a la nominació*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 - Enciclopèdia Catalana.

1992b, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992. Vol. II. Els mitjans. Escenaris, objectius i recursos*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 - Enciclopèdia Catalana.

1992c, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992. Vol. III. L'organització. La preparació dels Jocs*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 - Enciclopèdia Catalana.

1992d, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992. Vol. IV. Els Jocs. Setze dies d'estiu*, Barcelona: Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 - Enciclopèdia Catalana.

HOLSA

1992a, *Los Juegos Olímpicos como generadores de inversión (1986-1992)*. Barcelona: Barcelona Holding Olímpic, S.A.

1992b, *Barcelona Olímpica. La ciutat renovada*. Barcelona: Barcelona Holding Olímpic, S.A. Àmbit Serveis Editorials.

IMPU

1990, *Barcelona, la ciutat i el 92* [Catàleg de la exposició del mateix nom, 21.XI.1990-13.I.1991], Barcelona: Institut Municipal de Promoció Urbanística-Olimpíada Cultural, S.A.

LA VANGUARDIA

1992, *La Barcelona del 92. Imágenes de un cambio*, Barcelona: La Vanguardia, TISA.

MARAGALL, PASQUAL

1993, *Balanç de l'any 1992. L'Estat de la ciutat*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Col·legi de Periodistes de Catalunya.

1994, *Balanç de l'any 1993. L'Estat de la ciutat*, Barcelona: Ajuntament de Barcelona-Col·legi de Periodistes de Catalunya.

MARISCAL, JAVIER

1992, *El libro del Cobi*, Barcelona: Edicions de l'Eixample.

MARTORELL, J.; BOHIGAS, O.; MACKAY, D.; PUIGDOMÈNECH, A.

1991, *La Villa Olímpica. Arquitectura. Parques. Puerto deportivo*, Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A.

SAMARANCH, JUAN ANTONIO

1992, «Jeux de la XXVe Olympiade: Discours d'ouverture par Juan Antonio Samaranch, président du CIO et Pasqual Maragall, Maire de Barcelone, président de COOB'92», a *Revue olympique*, n.º 300, octobre: 473.

1992, «Jeux de la XXVe Olympiade: Discours de clôture de S.E. M. Juan Antonio Samaranch», a *Revue olympique*, n.º 300, octobre: 574-575.

TECNOLOGÍA

BARCELONA'92: LAS ESTRATEGIAS DE LA TECNOLOGÍA

FERRAN PASTOR BERNADAS/JORDI LÓPEZ BENASAT¹

1. INTRODUCCIÓN

Pocas actividades humanas escapan hoy al uso de las tecnologías de la información. Los Juegos Olímpicos no son una excepción, antes al contrario, el crecimiento del uso y de la importancia de las tecnologías es más fuerte que en otras actividades, debido a:

- La propia evolución de los Juegos Olímpicos que los ha convertido en el espectáculo más seguido del mundo. Aquí la aportación de TV y de las telecomunicaciones ha sido decisiva.

- El incremento de sus dimensiones, hasta límites insospechados: número de federaciones, países, atletas, competiciones, espectadores y telespectadores, etc.

- La excelencia y la calidad que se exige a unos Juegos Olímpicos en todos sus aspectos y sus implicaciones de tipo comercial, hacen que muchas empresas líderes mundiales quieran ver su nombre relacionado con ellos. Las empresas tecnológicas no son una excepción, más bien son las abandonadas de estas estrategias.

Otro fenómeno que se debe destacar es la creciente integración de las diversas tecnologías que participan en los mismos. Desde las primeras utilizaciones de los ordenadores en 1960 (Roma) y 1964 (Tokio) para dar información de resultados, hasta la actualidad se han ido añadiendo nuevas fun-

1. Ferran Pastor Bernadas. Ingeniero Industrial. Director de la División de Informática del COOB'92. Codirector del Centro de Información y Operaciones de Tecnología (CIOT) durante los Juegos Olímpicos.

Jordi López Benasat. Ingeniero de Telecomunicaciones. Director de la División de Telecomunicaciones y Electrónica del COOB'92. Codirector del Centro de Información y Operaciones de Tecnología (CIOT) durante los Juegos Olímpicos.

cionalidades basadas en la utilización de la informática con el soporte de las telecomunicaciones.

En los Juegos Olímpicos de 1984 (Los Ángeles y Sarajevo) empezaron a dibujarse los bloques que han llegado a ser clásicos en cuanto a funcionalidades aportadas por las tecnologías de la información:

1. Funcionalidades necesarias para el Comité Organizador durante todo el período de preparación y organización. Básicamente de telefonía, de automatización de oficinas, de informática interna, de publicaciones, de seguridad, de reproducción, etc.

2. Gestión de los resultados, con muchos componentes y muchos destinatarios, con la participación de todas las tecnologías de la información.

3. Sistema de información para la Familia Olímpica.

4. Sistemas de apoyo a la logística de los Juegos Olímpicos, que posibilitan las acreditaciones, el alojamiento, el transporte, etc.

5. Sistemas relacionados con la seguridad.

6. Equipos relacionados con el sonido y la monitorización de imágenes.

7. Las telecomunicaciones privadas, tales como la transmisión de datos, el CATV, las radiocomunicaciones, los buscapersonas, etc.

8. Las telecomunicaciones públicas.

Estos bloques bien diferenciados han sido básicamente los mismos en todos los Juegos Olímpicos en los años 1988 (Seúl y Calgary) y en 1992 (Barcelona y Albertville).

Construir todo este complejo de servicios, elevando al máximo el nivel de calidad y avanzando en la integración de tecnologías, mejorando las experiencias de anteriores ediciones de los Juegos Olímpicos, era el reto con el que Barcelona'92 se enfrentaba.

2. LA CANDIDATURA

En 1983 la Oficina Olímpica de Barcelona redactó un proyecto que tenía como finalidad obtener la aprobación de la candidatura de Barcelona por parte del Comité Olímpico Español y recibir el apoyo del Gobierno español.

Se percibió la necesidad de desarrollar un proyecto que estructurara la propuesta tecnológica adecuada para la orga-

nización de los Juegos a la vez que demostrase la capacidad de la ciudad, de su gente y de sus empresas para afrontar con garantías un reto de tan grande envergadura.

El proyecto se tituló *Planificació de les necessitats Informàtiques i de Telecomunicacions per als Jocs Olímpics de 1992*, también conocido como BIT'92 (Barcelona Informàtica i Telecomunicacions 1992). Este proyecto marcó los objetivos y finalidades de las actuaciones de tecnología que se mantendrían hasta 1992. Supuso la colaboración de unas 50 personas, y duró un año, con un esfuerzo de 10.000 horas de trabajo.

El método de trabajo del BIT'92 estructuró el proyecto en tres fases:

- Análisis de las necesidades y requerimientos.
- Elaboración de estrategias, en relación con el *hardware*, el *software*, las aplicaciones, las comunicaciones, la electrónica, la seguridad y la televisión.
- Desarrollo de planes, donde se describían los respectivos proyectos.

El tiempo ha hecho ver la importancia y la utilidad del BIT'92. Su incorporación al Dossier de Candidatura dio solidez al área técnica. Permitió lanzar una campaña de difusión para darlo a conocer, estimular el patrocinio de las grandes empresas y preparar las ofertas de la propia industria. El BIT'92, en general, fue un instrumento que aumentó la confianza en las posibilidades y capacidades del Comité Organizador.

Las previsiones de dimensiones y proyectos necesarios con ocho años de antelación fueron muy cuidadas, considerando la rapidez de la evolución de los servicios tecnológicos. La solidez de su contenido permitió iniciar las actividades de la División de Tecnología del COOB'92 y hacer una revisión a finales de 1987, seleccionar los proyectos necesarios y revisar los volúmenes, recursos y presupuesto. Finalmente, se inició una campaña de difusión para iniciar las largas negociaciones con las empresas.

3. LAS FASES DE LA PROGRAMACIÓN

Los diversos proyectos de la División de Tecnología, que incluían disciplinas tan variadas como la informática, las telecomunicaciones o la electrónica, respondieron a un mismo

CUADRO 1. FASES DE LA PROGRAMACIÓN

	1988	1989	1990	1991	1992
Planificación					
Desarrollo/ Proyecto					
Instalación					
Preparación operación					
Operación					

proceso de programación que se puede resumir esquemáticamente en cinco grandes fases (Cuadro 1):

- a) Planificación
- b) Desarrollo/Proyecto
- c) Instalación
- d) Preparación para la operación
- e) Operación

3.1. *La planificación: las estrategias de trabajo*

Todo el proceso organizativo, tanto en la forma como en la dinámica, se fundamentó en la aplicación de unas acciones estratégicas que definieron la filosofía de trabajo de la División de Tecnología del COOB'92.

Un proyecto con fecha fija

Se trabajaba en un proyecto que tenía que entrar en servicio en una fecha inamovible, lo que significaba que todas las tareas de desarrollo, de instalación y de preparación tenían que estar acabadas en un margen de tiempo que evitara entrar en riesgos innecesarios. Para hacer frente a este reto se definieron tres criterios básicos:

- a) Una planificación conservadora.
- b) La participación en pruebas comprometidas.
- c) La prioridad de funcionalidades.

Mediante una *planificación conservadora* nos propusimos tener terminados, un año antes de los Juegos Olímpicos, los sistemas tecnológicos que precisaban de un cierto desarrollo, para tener tiempo de absorber cualquier retraso y también para poder dedicar el tiempo necesario a las tareas de preparación de la operación.

Conscientes de que muchas veces la planificación establecida no es lo suficientemente motivadora si no viene acompañada de compromisos totalmente ineludibles para todos los que están involucrados en la misma, se definieron compromisos de participación en *pruebas importantes* que tuvieran lugar coincidiendo con los plazos de finalización de los proyectos según la *planificación conservadora*.

Y, finalmente, un tercer criterio fue la *prioridad de funcionalidades* a fin de incluir en cada una de las tres versiones planificadas de nuestros productos tecnológicos, de manera

que la primera versión incluye las funcionalidades imprescindibles y a las siguientes se les añaden las otras funcionalidades convenientes.

Corta duración

La segunda característica del servicio es su corta duración y, por tanto, la práctica imposibilidad de corregir fallos y ni tan sólo hacer, como es muy común en otros casos, un afinamiento del sistema una vez puesto en operación. La estrategia organizativa estableció dos acciones:

- d) La evaluación operativa.
- e) Las simulaciones.

El ciclo de vida de los sistemas tecnológicos que implican un desarrollo, incluye, después de que éste ha terminado y una vez hechas las pruebas de laboratorio y la primera aceptación, una fase que hemos llamado *evaluación operativa* y que consiste en adelantar la operación del sistema con la *simulación* de su aplicación real, a través de pruebas simuladas y de ensayos que permitan descubrir aquellas carencias que sólo la operación puede llegar a hacer evidentes.

Grandes volúmenes

Otra característica de este servicio tecnológico son los grandes volúmenes que hay que cubrir. Esta característica toma mucha más fuerza cuando se relaciona con las dos que hemos analizado hasta el momento, es decir, con la fecha fija y con la corta duración. Además de la herramienta-simulación, de la que ya hemos hecho mención anteriormente, se decidió aplicar dos directrices básicas tanto en el proceso de instalación como en el de preparación para la operación y en la operación en sí:

- f) La normalización.
- g) La industrialización de ciertos procesos.

Los grandes volúmenes son el resultado del número de las competiciones: 28 deportes, lo que implica que muchos de los servicios hay que darlos simultáneamente en muchos lugares diferentes. De alguna manera esto implicaba que después del desarrollo de un sistema era necesario hacer una «réplica» (muchas veces con pequeñas adaptaciones) para cada una de las unidades territoriales donde se operaría. La normalización facilita enormemente esta réplica tan-

to en lo que se refiere al diseño como a la asignación del trabajo de instalación, y a la industrialización del mismo proceso de instalación. Esta normalización, que garantiza la homogeneidad necesaria cuando se trata de volúmenes de aplicación tan elevados, tiene también unas repercusiones positivas en la operación: permite uniformar los procedimientos operativos; da mucha flexibilidad para la asignación de recursos humanos, y tiene muchas ventajas en lo que afecta a la formación del personal.

Otra estrategia básica para hacer frente a los grandes volúmenes es la industrialización de los procesos, aplicable especialmente a tareas de instalación y que, mediante esfuerzos de diseño y de organización del proceso realizados con tiempo, cuando todavía lo hay, permite hacer rápidamente actividades que de otra manera superarían los límites temporales disponibles. Esto se puede aplicar, por ejemplo, en el despliegue de equipos informáticos y a su preparación para la operación.

Criticidad y visibilidad

Dos características, la criticidad y la visibilidad, podían amplificar las consecuencias negativas de un mal funcionamiento. También aquí se desarrollaron estrategias que se sintetizan en:

- h) Uso de tecnologías probadas.
- i) Congelación de innovaciones.
- j) Redundancias en soluciones.
- k) Procedimientos de emergencia.

El uso de tecnologías probadas y que al mismo tiempo sean actuales, obliga a escoger con mucho cuidado cada caso. Cuando se introduce una tecnología que por su actualidad todavía está en situación de poder sufrir innovaciones regulares, es muy importante saber detenerse a tiempo y congelar una versión dejando de lado ventajas que la nueva versión puede aportar, porque siempre comportan el riesgo de la falta de estabilidad.

También eran necesarias otras precauciones para afrontar imprevistos, y la más elemental fue tener preparadas soluciones alternativas para ser aplicadas en el caso de que el procedimiento diseñado tuviera algún problema. También tenían que estar preparados procedimientos de emergencia que, dadas unas funcionalidades mínimas, permitieran que en ningún caso se detuviera la operación de los Juegos Olímpicos.

Formación y entrenamiento del usuario

Una característica muy propia de este gran acontecimiento deportivo es el hecho de la práctica imposibilidad de entrenamiento previo del usuario para la mayoría de los sistemas. De un lado, una buena parte de los usuarios, aunque formaran parte de la organización de los Juegos Olímpicos, eran voluntarios y convenía planificar una formación basada en una dedicación previa a los Juegos Olímpicos y que no fuera excesiva. De otro, el segundo gran grupo de usuarios eran los miembros de la Familia Olímpica, para los que es prácticamente imposible planificar una formación a causa de su número, de las fechas de llegada y de la misma logística previa a unos Juegos Olímpicos. Por todas estas razones se establecieron dos normas:

- l) Unos diseños de los sistemas amigables para el usuario.
- m) Una documentación clara.

Siempre que fue posible, se utilizaron pantallas sensibles al tacto para simplificar la operación (caso del sistema de comentaristas y de los EPH). En otros casos se aprovecharon las ventajas de tener ordenadores PS/2 como terminales; jugando con los colores, se procuró un diseño que facilitara el diálogo. En todos estos casos una poderosa función de ayuda facilitó la operación al usuario.

En todos aquellos sistemas que tenían que ser operados directamente por los miembros de la Familia Olímpica, un numeroso grupo de voluntarios fue entrenado para resolver cualquier duda que, a pesar del diseño amigable y la documentación de operación, pudiera surgir.

Estimación de necesidades

El desarrollo de los sistemas tecnológicos se tenía que hacer, o por lo menos se tenía que empezar, sin la participación directa de los usuarios finales. Muchos de ellos aparecerían por primera vez unos días antes de los Juegos Olímpicos y otros se habían ido incorporando a la estructura organizativa del COOB'92 mucho más tarde que la fecha necesaria de comienzo de estos proyectos. Esto tenía una importancia capital por lo que se refiere a la definición de requerimientos que, contrariamente a lo que se deseaba, se tenía que hacer de forma tentativa para poder llevarlos adelante.

Dos fueron las estrategias para cubrir los riesgos derivados de estos hechos insalvables:

- n) Aplicaciones flexibles.
- o) Evaluación operativa.

El diseño de las aplicaciones y las herramientas utilizadas en el sistema eran tales que permitían flexibilizar el cambio de algunos requerimientos (especialmente los que hacían referencia a las salidas) sin demasiado esfuerzo.

Ya se ha citado antes la etapa llamada *evaluación operativa*, durante la cual se pusieron en operación los sistemas mucho antes de los Juegos Olímpicos. Éste fue un buen momento para, siempre que fuera posible, procurar aproximar los usuarios finales al sistema ya diseñado y en operación, ya que todavía era susceptible de admitir cambios que no representarían una modificación estructural.

La subcontratación

Una directriz general para planificar y organizar cada uno de los aspectos que componían el Proyecto Olímpico fue la máxima subcontratación posible en lo que atañe al desarrollo y puesta a punto de los proyectos, siempre procurando el máximo compromiso olímpico de las empresas a las que se asignaba cada proyecto. Además, los proyectos permitían que fuera personal voluntario el que realizara gran parte de la operación.

Este planteamiento tenía muchas ventajas. Por un parte aseguraba que los proyectos serían desarrollados por empresas con experiencia dentro de cada una de las áreas funcionales. De otra, se minimizaba la plantilla del COOB'92 que, dada la lógica desaparición posterior del Comité, produciría la mínima distorsión posible en el mercado laboral. Otro aspecto positivo era que permitía concentrar los esfuerzos del mismo personal en las tareas de planificación inicial de proyectos, de interlocución con los usuarios, cuando esto era posible, de seguimiento del desarrollo y, finalmente y como parte más crítica, la preparación de la operación.

El patrocinio

La selección de las empresas para llevar a cabo los proyectos se hizo, además de las consideraciones tradicionales de coste, de calidad y de garantías de cumplimiento de plazos, basándose en los siguientes criterios:

- experiencia e implantación en Barcelona, necesaria especialmente en la participación final de la operación;
- compromiso con los Juegos Olímpicos, manifestado en forma de patrocinio;
- deseo de una visibilidad correspondiente;
- capacidad para participar en la operación.

Los voluntarios

La incorporación de voluntarios garantizaba la seguridad de poder contar con todo el personal necesario y con el entusiasmo y buena disposición que el mismo hecho de ser voluntario significaba. Pero conllevaba el reto de su selección y preparación.

La estrategia definida para responder a todos estos retos se sostuvo en tres líneas de actuación:

- p) Criterios específicos de identificación de voluntarios.
- q) Formación específica de los voluntarios.
- r) Integración de los voluntarios a la estructura.

Para la identificación de los voluntarios, se analizaron las fichas de quienes presentaban características más apropiadas para trabajar en los sistemas tecnológicos. También se invitó a colaborar a personas con una probada experiencia directiva o técnica para cubrir los puestos especializados o que quedaron sin cubrir después del *matching* entre puestos de trabajo y ficheros de voluntarios.

Durante el primer semestre de 1992 se llevó a cabo un proceso de formación específica en los sistemas tecnológicos que tenían que operar, y de integración en la estructura operativa donde tenían que realizar su función.

Los costes

Y, finalmente, como en toda buena organización, se tuvo en cuenta las lógicas limitaciones presupuestarias y de recursos humanos. El coste de la tecnología de los Juegos, a excepción del apartado de radio y televisión, alcanza los 30.000 millones de pesetas, desglosados en los grandes conceptos que contempla el cuadro 2.

CUADRO 2. PRESUPUESTO DE LA TECNOLOGÍA DE LOS JUEGOS DE BARCELONA

Telecomunicaciones	7.000 M ptas
Electrónica	3.500 M ptas
Seguridad electrónica	1.600 M ptas
Hardware	5.500 M ptas
Software	5.200 M ptas
Servicios	4.200 M ptas
Coste de la preparación de la tecnología de los Juegos Olímpicos y su operación	3.000 M ptas
Total	30.000 M ptas

CUADRO 3. ASIGNACIÓN DE PROYECTOS Y SERVICIOS

<i>Sistema</i>	<i>Empresas</i>		<i>Sistema</i>	<i>Empresas</i>
Telefonía interna	Red	Telefónica	Metodología de seguimiento de proyectos	SCYT (CCS)
Redes públicas Red transmisión Terminales	Centralitas	Ericsson	Sistemas informáticos Sistemas centrales Sistemas locales <i>Software</i> básico Soporte técnico Diseño redes locales Simulación SW monitorización y control	IBM IBM IBM IBM IBM IBM/UIB IBM/Bidisa (Legend)/ Selesta (Candle)
	Cableado	Sintel		
	Telefónicos	Telefónica		
	Fax	Ibermic/Telefónica		
	Vídeo-conferencias	Telefónica		
	Radio-comunicaciones	Ricoh		
	<i>Walkie-talkies</i>	Telefónica Philips/Indelec Motorola		
Red radio Control espectro CATV	Cabeceras Cableado	Telefónica	<i>Software</i> Sistema G. empresarial (SIGE) Sistema resultados (SIR) Sistema comentaristas (CIS) y equipamiento y equipamiento sistema distribución resultados	Cálculo y gestión EDS IBM
		DG Telecom.		
	Televisores Vídeos	Jerrold/Televés Sintel		
		Philips Panasonic		
	Equipos transmisión	Alcatel		

Instrumentos Pista Marcadores	Alfanuméricos	Seiko Seiko	impresos (EPH's) Sistema información FO (AMIC)	Xerox
	Deportivos	Baybor/Olimpex	Sistema Gestión Operativa (SIGO)	Eritel USE (SEMA Group, T&G)
Pantallas gigantes		Vidiwall/Philips Jumbotron/Sony		
Sonorización		Philips	Reprografía	Xerox
CCTV Deportiva		Panasonic	Centro de publicaciones	Xerox
Accreditaciones	Fotografía	Kodak	Archivo documentación	Philips
Control acceso personas		Iecisa	Gestión de espacios y ayuda diseño (CAD)	Disel
Control acceso materiales	Detectores metales Rayos X	Kryptos/Garreyt Siemens	Facilidades <i>management</i> Soporte local a usuarios	Sema Group Centrisa
CCTV seguridad		ECV	Ofimática (equipamiento y <i>software</i>)	
Sistemas intrusión		Aisa	Promoción de los Juegos Base de datos Olimpia	Apple Compuservice CIDC

Hay que subrayar que más del 60% de esta cantidad fue patrocinada por las empresas dentro de los programas comerciales anteriormente comentados. Merece la pena destacar que la cifra de inversión de Telefónica, relacionada con los Juegos Olímpicos, ha sido alrededor de los 92.000 millones de pesetas. Los 3.000 millones invertidos en la preparación de la tecnología de los Juegos Olímpicos y de su operación corresponde principalmente al coste de recursos humanos utilizados. También se obtuvieron ingresos de la venta de activos tecnológicos una vez finalizados los Juegos Olímpicos, por un importe de 900 millones de pesetas.

3.2. Desarrollo de los proyectos

La asignación de proyectos a las empresas se llevó a cabo a finales de 1988 e hizo posible que se iniciara la fase de desarrollo para la mayor parte de los proyectos, a comienzos de 1989.

El enfoque organizativo aplicado fue de tipo especialista, asignando el «liderazgo» de cada proyecto en función de su naturaleza específica. Esto también se reflejó en el organigrama, con unas estructuras jerarquizadas (proyecto, sistema, división) incluidas dentro de las Divisions d'Informàtica de Sistemes, de Telecomunicacions i d'Electrònica (Cuadro 3).

Las tareas principales para facilitar el paso a las fases siguientes fueron:

- Determinar el número de elementos terminales y su ubicación (algo necesario para la fase de instalación).
- Determinar los recursos humanos necesarios para la operación.
- Preparar la documentación de formación y del usuario (necesarias para la preparación de la operación).

Al considerar esta fase de desarrollo/proyecto y especialmente la instalación, tiene sentido recordar que no todos los proyectos son iguales.

En el cuadro 4 figuran ordenados de menos a más complejidad los proyectos por bloques, cada uno de los cuales afecta de una manera diferente el desarrollo y la instalación.

3.3. La instalación

Era de gran interés disponer del tiempo necesario para instalar y probar los equipos y sistemas. Por tanto, se tenía que disponer de las instalaciones deportivas, residenciales, logísticas y operativas con la máxima antelación. Pero esto no fue siempre posible, sea porque la propiedad no la cedía hasta el último momento o porque todavía se encontraba en fase de construcción o reforma, o porque el COOB'92 tenía que pagar su utilización en función del tiempo de ocupación.

La fase de instalación tuvo en cuenta cinco elementos de planificación:

- *Plan estándar de instalaciones*

Se siguió un proceso común a todas las sedes y sincronizado con otros proyectos, de forma que se facilitaban los mecanismos de modificación y adaptación.

- *Descentralización de la instalación*

Cada instalación disponía de su propio equipo, que sería el responsable de la operación durante los Juegos, pero coordinados por el Centro de Información y Operaciones de Tecnología (CIOT), que cubrió las fases de instalación, operación, adaptación a los Juegos Paralímpicos y desmontaje final.

- *Planificación logística asociada*

Se realizaron paralelamente y de forma coordinada proyectos como el transporte y almacenamiento del material, las acreditaciones, el catering del personal, la seguridad interna, etc.

- *Pruebas de aceptación*

Se realizaron sistemáticamente pruebas de aceptación de los equipos a fin de prever los problemas con la máxima antelación.

- *Mantenimiento*

El plan de mantenimiento tenía una estructura doble: una parte (personal y material de recambio) en las sedes y otra parte centralizada y formada por personal experto y material de reserva con movilidad para desplazarse a las sedes o actuar en casos especiales, como las ceremonias, por ejemplo.

CUADRO 4. TIPOLOGÍA DE LOS SISTEMAS

<i>Bloque</i>	<i>Características</i>	<i>Proyectos</i>
1	Distribución de equipamiento estándar. No necesaria instalación especial (sólo energía eléctrica)	Fotocopiadoras Buscapersonas Monitores TV Radiotelefonía grupo cerrado Radiotelefonía corto alcance Teléfonos móviles
2	Distribución de equipamiento estándar. Necesita instalación especial (normalmente cableado, previo diseño)	Seguridad electrónica Salas de conferencia CATV CCTV deportiva Telefonía Ofimática Sonido Videconferencia Acreditaciones-fotografía
3	Desarrollo de sistemas (<i>soft + hard</i>)	Sistema de resultados (SIR) Sistema de comentaristas (SICO) Sistema de información (AMIC) Sistema de gestión empresarial (SIGE) Instrumentos de pista (Seiko) Marcadores (Seiko) Sistema distribución resultados (EPH's)
4	Servicios centrales complejos	Telefonía interna Red telecomunicación de datos Centro de proceso de datos Centro de publicaciones Red de radiotelefonía privada Redes públicas

3.4. *Preparación de la operación*

En esta fase se completó la estructura humana que debía actuar durante los Juegos. Se amplió la plantilla de los servicios de tecnología, con personas que se incorporaron al COOB'92 por un período inferior a seis meses, y también se incorporaron los voluntarios para completar su formación.

Ésta es una fase de transición en la que muchos responsables todavía cumplen más de una función hasta conseguir el ajuste preciso de toda la estructura humana y técnica. Además, debido al retraso en la finalización de los proyectos, se dispone de poco tiempo para realizarla. El comienzo de esta fase fue fruto de una decisión firme de la Dirección de la organización para romper la inercia a seguir perfeccionando los proyectos hasta el límite.

3.5. La operación

El calendario de los sistemas basados en tecnologías de la información iba ligado al de las funciones organizativas a las que daba soporte.

Esto hizo que la entrada en operación del conjunto de sistemas no se realizara ni el mismo día ni el mismo mes. Durante largo tiempo coexistieron sistemas operativos junto a otros todavía en período de prueba, lo que planteaba problemas cuando compartían recursos comunes (el ordenador central, por ejemplo).

CUADRO 5

RECURSOS HUMANOS			
	<i>Preparación</i>		<i>Operación</i>
Procedencia	Plantilla COOB'92	90	Plantilla COOB'92 90
	Empresas	575	Empresas 2.530
			Eventuales 300
	Total	665	Voluntarios 2.600
			Total 5.520
Función	Dirección	50	Dirección 50
	Responsables proyectos	50	Dirección territorial 300
	Técnicos	500	Técnicos 1.070
	Administrativos	65	Operadores 2.600
	Total	665	Servicios externos (TE) 1.500
			Total 5.520

De todas maneras, el grueso de la operación empezó el mes de julio con la apertura de la Villa Olímpica y del Centro Principal de Prensa. Tampoco el final coincidió con el último día de los Juegos. La mayor parte de los sistemas siguieron operativos mientras la Familia Olímpica estuvo en Barcelona.

El principal reto de esta fase era el gran número de recursos que debían entrar en operación de forma casi simultánea. Probablemente los Juegos Olímpicos es el acontecimiento que moviliza más recursos humanos y más equipamientos de tecnología avanzada por un período de operación tan corto.

Las tecnologías novedosas aplicadas a los Juegos de Barcelona fueron:

- CD-I para himnos
- *Videofinish*
- Sistema de resultados integrado
- Terminales de comentarista —*touch screen*—
- Sistema de información a comentaristas
- EPH —*Electronic Pigeon Holes*—
- Sistemas de archivo óptico
- Sistema de información integrado —AMIC—
- Sistema de información pre-Juegos
- Sistemas de fibra óptica masivos
- Red digital de servicios integrados
- Red digital de transmisión de datos
- Videotelefonía
- GSM y GPS
- Transmisión de imágenes de vídeo-seguridad
- Sistema de televisión por cable

La incorporación de voluntarios fue masiva y efectiva. Por ejemplo, permitió mantener Centros de Atención al usuario que en algunos casos, como en el Centro Internacional de Radio y Televisión, actuaban durante las 24 horas del día.

Desde el CIOT se registraban y se hacía el seguimiento de todos los problemas comunicados por las sedes y, al mismo tiempo, se monitorizaba el funcionamiento de todos los sistemas uno por uno. Así, en casos como resultados, seguridad, ordenador central, etc., se efectuaba un seguimiento redundante que aseguraba la eficacia del servicio.

4. EL RESULTADO FINAL

El resultado final para unos sistemas tecnológicos es bueno si no se produce «ruido» motivado por carencias y fracasos, es decir, si los servicios pasan inadvertidos. Si algún «ruido» se produjo, sobre todo en los medios de comunicación, ésta fue de elogio.

Sinceramente, éste es el caso de los Juegos de Barcelona, donde los sistemas tecnológicos de base pasaron inadvertidos en el mejor sentido de la palabra, y aquellos que eran visibles, porque eran utilizados por la Familia Olímpica, obtuvieron un éxito de utilización sin precedentes (algunos triplicaron a Seúl, que ya significó un buen salto adelante) y fueron muy elogiados.

LA IMAGEN DE LA TECNOLOGÍA EN LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE BARCELONA'92

JOSEP BERTRAN VALL¹

En la actualidad, la tecnología utilizada en unos Juegos Olímpicos o en cualquier acontecimiento deportivo se plantea no sólo como un medio para informar de los resultados que se producen sino también como elemento imprescindible para que el acontecimiento se convierta en un espectáculo cultural y, como tal, sea capaz de crear sólidos valores para la sociedad. Cuando consiguen medallas, los deportistas no sólo consolidan su excelencia deportiva, sino que también difunden estos valores en la sociedad que representan.

El reto tecnológico fue planteado en estos términos. No era suficiente con conseguir la excelencia, es decir, algo acabado, bonito. El COOB'92 procuró conseguir la perfección, es decir, lo mejor, lo más avanzado. Una sociedad que es capaz de alcanzar las metas más altas tanto deportivas como tecnológicas —y lo hace de acuerdo con los valores olímpicos— puede alcanzar igualmente un alto nivel de bienestar, equidad social, desarrollo y justicia.

La tecnología de los Juegos Olímpicos como instrumento de dinamización económica

El COOB'92 asumió las inversiones en tecnología como un gasto imprescindible para el desarrollo de las competiciones durante los Juegos Olímpicos con la convicción de que, a la hora de buscar la superación en el diseño, intervendrían factores humanos y técnicos que no desaparecerían con la clausura de los Juegos.

1. Ingeniero industrial. Responsable de Marketing Tecnológico del COOB'92 de 1989 a 1992. Profesor de Marketing Internacional en la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. Promotor de Proyectos de Cooperación Internacional entre empresas en el Fomento del Trabajo. Autor de *Marketing Internacional i Exportació* (1994).

Así, a guisa de ejemplo, la tarea de familiarizar a 400 especialistas con las técnicas más avanzadas aseguraba un aumento cualitativo y duradero del nivel tecnológico del tejido industrial de nuestra sociedad. Dos mil voluntarios informáticos, que tendrían que trabajar en una red de ordenadores innovadora y precisa, ofrecerían una visión del deporte como vehículo de difusión de valores culturales asociados al trabajo bien hecho. El incremento puntual de los servicios ofrecidos por las empresas colaboradoras aseguraría la creación de estrategias empresariales de unas dimensiones internas que previsiblemente se consolidarían más allá de los Juegos.

Consolidar el prestigio de la tecnología pasaba obligatoriamente por demostrar a los futuros usuarios el nivel de tecnología que un grupo de personas estaba creando. Era preciso idear una campaña de sensibilización dirigida a los usuarios, la mayor parte de ellos internacionales, para que, al llegar a Barcelona unos pocos días antes de los Juegos Olímpicos, estuvieran predispuestos a aceptar los servicios de información ofrecidos por el Comité Organizador. La imagen tecnológica de España en el momento de la preparación de los Juegos no era precisamente un factor a favor. En Atlanta, por ejemplo, inicialmente tendrán que hacer un esfuerzo menor para que los usuarios manifiesten predisposición a la hora de aceptar las propuestas tecnológicas de su Comité Organizador y podrán basarse exclusivamente en la imagen preconcebida de la tecnología norteamericana, ya en la mente de los usuarios americanos y no americanos.

La asociación de un producto a un país consiste en aplicar una serie de calificativos inherentes al propio producto de manera que resulten automáticamente argumentos comerciales. Si estos argumentos coinciden con las directrices de promoción añaden un valor al producto. Caso contrario, lo restan.

En España, por ejemplo, la ingeniería alemana no es sólo la descripción de un producto, sino un calificativo, un argumento comercial. Se lo asocia a la firmeza, precisión, duración, etc. Por el contrario, los productos españoles en los países desarrollados, como por ejemplo Estados Unidos, son percibidos como más artesanales, de baja calidad y bajo precio, más que como de alta tecnología y calidad.

En ese contexto, el objetivo era crear un estado de opinión favorable hacia unos servicios de alta tecnología que no

podían ser enseñados al usuario hasta el mismo día de su utilización, el único momento en que estarían disponibles. Dado que los diferentes servicios tecnológicos tenían que contratarse con meses de antelación, el estado de opinión tomaría un papel relevante. Todos los posibles elementos de juicio del comprador del servicio constituían, en este caso, el paquete comercial previo a la decisión de compra.

El COOB'92 se propuso, por un lado, someter sus servicios tecnológicos al juicio analítico de los profesionales del sector, y, paralelamente, quiso difundir sus trabajos a través de los medios de comunicación.

Las ferias, los certámenes y las conferencias sobre tecnología, puntos de encuentro para los profesionales del sector y la prensa especializada, fueron los primeros escaparates de difusión de la oferta tecnológica. A la invitación transmitida desde un certamen para que alguien del departamento tecnológico asistiera para explicar el estado de algún proyecto se respondía enviando al especialista de la organización más calificado. Así pues, fue necesario disponer de abundante material audiovisual que garantizara un modelo uniforme de presentaciones. Las charlas de los técnicos del COOB'92 fueron cada vez más frecuentes en los ámbitos descritos y se fueron unificando a medida que el material disponible para las presentaciones mejoraba su calidad.

Además, poco antes de que faltasen dos años para la inauguración de los Juegos Olímpicos, se empezaron a probar los sistemas tecnológicos. Para esto se hizo necesaria una elaborada coordinación interna: despliegue de ordenadores, teléfonos y marcadores. Con frecuencia se dio la paradoja de que eran más numerosos los técnicos del COOB'92 que los atletas. Las acciones se fueron intensificando con una doble intención; en primer lugar, como control de calidad y, en segundo lugar, como instrumento para dar a conocer a los diferentes medios de comunicación el avance de los sistemas en un marco lo más adecuado posible. Ese instrumento de relaciones públicas tuvo una gran efectividad, aunque era difícil hacer comprender al interlocutor invitado que no estaba contemplando el sistema definitivo, sino un modelo inacabado en fase de perfeccionamiento. A veces, errores sin ninguna importancia fueron noticia, con el correspondiente disgusto de los técnicos responsables.

El acceso sistemático y continuado, mediante la aparición de artículos técnicos en publicaciones especializadas del sector, permitió conformar un estado de opinión que aportó credibilidad al proyecto técnico. El efecto inducido por el que las publicaciones especializadas se interesaron y analizaron los productos tecnológicos desarrollados por el COOB'92 sirvió para despertar el interés de la prensa no especializada en los aspectos sociales de los proyectos.

En los medios de comunicación masivos el argumento comercial tenía que ser planteado de una manera más general, menos técnica, para que así fuera más atractivo e hiciera destacar el componente social, es decir, aquello que proporciona el servicio a la sociedad. Por una misma noticia, se pasó de un enunciado del tipo «las técnicas que se utilizan en este ordenador son DS-2», a otras del tipo «las técnicas que se utilizan en este ordenador diseñado en España son las más modernas del mundo». La primera noticia interesa a un colectivo de técnicos, mientras que la segunda capta la atención del público en general.

Así como la prensa especializada había supuesto el paso previo a la publicación en revistas o periódicos de un alcance más amplio, la prensa española fue el paso previo a las noticias tecnológicas en los medios internacionales. El interés por la tecnología que se iba a utilizar en los Juegos Olímpicos empezó a generar interés en la medida que había algún periódico como *La Vanguardia*, *El País*, *El Periódico* u otros parecidos que se hacían eco de algún aspecto concreto. Cuanto más se aproximaba el día de los Juegos Olímpicos, más se intensificó la aparición de noticias, y el número de consultas procedentes del extranjero que tuvieron que ser atendidas desde la división de tecnología fue también mayor: cartas, fax y, sobre todo, visitas de periodistas.

Explicar de una manera interesante e inteligible los servicios técnicos conlleva una dificultad adicional. Hay muy pocos profesionales de los medios de comunicación interesados en escribir artículos sobre innovaciones técnicas, conscientes de que su público es reducido. Pero los periodistas de los medios de comunicación reúnen gran cantidad de información procedente de declaraciones de personas con responsabilidades políticas o sociales (coloquialmente llamadas VIP), cuyo poder

de convocatoria es elevado y cuyas opiniones son recogidas constantemente por la prensa.

El recurso a informar a estas personas resultó sumamente eficaz para convertir en noticia informaciones de tipo técnico. Por ejemplo, la explicación a un político de la ciudad de Barcelona de los servicios de tecnología del COOB'92 posiblemente quedaba fuera de su alcance, pero si estos servicios se le planteaban como «un instrumento de creación de ocupación», «de dinamización económica de su ciudad», probablemente los convertiría en noticia en alguna de sus frecuentes apariciones ante los medios de comunicación.

La creatividad del Departamento de Tecnología para remitir mensajes que fueran bien recibidos por los vips llegó a ser una manera incisiva de generar noticias, esperando que



El Cobi tecnológico

posteriormente algún medio de comunicación quisiera profundizar en el tema. En esta ocasión las técnicas de *networking* utilizadas tuvieron como objetivo encontrar tiempo en la agenda de algún vip para presentarle el servicio, y hacerlo de una forma provechosa para ambas partes.

Por otra parte, las características del Comité Organizador como empresa de grandes dimensiones aseguraban una gran riqueza de contactos. Conseguir la complicidad de todos y cada uno de los departamentos de la empresa para que en sus contactos hablaran correctamente de los proyectos técni-

cos fue uno de los objetivos del Departamento de Tecnología. En el caso del COOB'92, y analizando los resultados con una perspectiva de tiempo suficiente, se pudo comprobar cómo personas ajenas a la tecnología fueron buenas propagadoras de las ventajas de los sistemas.

El Cobi tecnológico

La diferencia fundamental entre un producto y un servicio desde el punto de vista de la promoción es que el servicio es intangible; no se puede ver ni tocar, únicamente se puede describir, explicar, experimentar. Por esto era necesario facilitar de alguna manera la identificación del servicio como un elemento que lo recordara y lo hiciera de forma «impresionista».

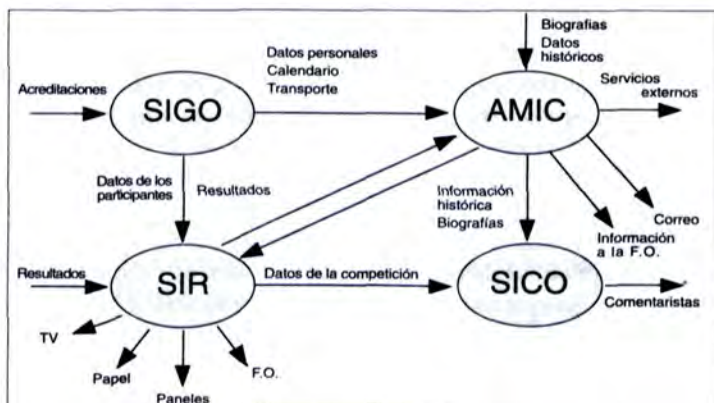
En este caso el reto era conseguir que la mascota olímpica, el Cobi, en una de sus múltiples facetas, pudiera imitar las tareas que realizarían los usuarios de la tecnología. La opción no era utilizar el Cobi para crear una imagen, sino que esta mascota pudiera ayudar a explicar en un dibujo alguno de los servicios tecnológicos que serían emblemáticos del Comité Organizador.

Por ejemplo, el COOB'92 era el fabricante de un programa específico de ordenador destinado a periodistas. El periodista que lo «comprara» continuaría utilizando su ordenador, con la diferencia de que recibiría más prestaciones y un mejor servicio. Una mascota como Cobi trabajando con un ordenador, satisfecho de obtener noticias desde una pantalla, recordaba el servicio en cada momento y resultaba ser un elemento que contribuía a la síntesis.

Había que escoger los servicios más atractivos desde una perspectiva de comunicación, es decir, aquellos servicios tecnológicos que se destinaban a un colectivo más amplio, los que eran más vistosos y tenían mayor capacidad para generar noticias. Los proyectos para suministrar información sobre los acontecimientos durante las competiciones eran potencialmente de gran visibilidad, ya que todos los atletas los utilizarían necesariamente. Otros servicios, como la seguridad electrónica dentro de los recintos, implicaban un gran despliegue técnico, pero tenían menos interés desde una perspectiva de información global.

La idea de la campaña de imagen consistió en apostar por

alguno de los servicios y darles difusión. Si la proyección de los «servicios estrella» conseguía el realce previsto, serviría para generar confianza por efecto inducido al resto de los servicios tecnológicos. Una vez seleccionados los proyectos estrella se los bautizó con nombres que pudieran sonar bien



ante un colectivo multicultural, teniendo presente que, en el caso de que tuvieran significado, éste estuviera en consonancia con algún valor claramente identificativo de la cultura de nuestro país: AMIC, SIR, SIGO.

El material producido con los parámetros de imagen indicados (Cobis, folletos, nombres propios, carteles, *pins*, vídeos) completaba la campaña de comunicación proporcionando la posibilidad de enriquecer las explicaciones.

Evaluación de resultados

El diseño de una campaña de promoción como la que se ha descrito conllevaba contar desde un principio con recursos, tanto humanos como económicos, para que cada vez que se realizara una acción de promoción se pudieran medir sus resultados y verificar de esta manera el éxito de las decisiones tomadas. Todavía no existen estudios serios que cuantifiquen el impacto producido por estas campañas sobre la imagen de la tecnología española. Hasta el momento únicamente existen percepciones de cambios efectuados tanto a

nivel nacional como internacional. Se pueden citar algunos ejemplos significativos:

— En Miami han abierto algunos bares que se llaman Barcelona. Son de alto diseño y con mucha tecnología;

— únicamente técnicos de Barcelona podrían solucionar un problema en la conexión de redes de ordenadores *Token ring*;

— la marca «Barcelona» aplicada a algunos productos comerciales le añade un valor de diseño y tecnología.

Los analistas de la imagen de marca de país tenemos planteado el reto de identificar este cambio, que tiene que producirse con efectos a largo plazo. A nivel de opinión provisional, únicamente constatar que, si bien es bastante razonable suponer que la imagen de la ciudad y el país quedó modificada al mejorar la proyección de calidad de los servicios y de la capacidad de organización, también es razonable admitir una mejora sustancial en lo que se refiere a la percepción de tecnología que es capaz de producir y gestionar esta ciudad.

EPÍLOGO

LA HERENCIA DEPORTIVA DE LOS JUEGOS DE BARCELONA

FIDEL SUST I MITJANS

El mes de julio de 1993 el Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, en el marco de los cursos de verano de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, organizó un simposio para conmemorar el primer aniversario de los Juegos Olímpicos de Barcelona.

Los organizadores tuvieron la amabilidad de invitarme a dar una conferencia sobre la herencia deportiva de los Juegos de Barcelona, lo que éstos habían dejado en infraestructura y su influencia en el desarrollo deportivo posterior en las diferentes comarcas de Cataluña.

Ahora de nuevo se me pide una colaboración como epílogo de un conjunto de escritos sobre los impactos de los Juegos de Barcelona. Iniciaba entonces mi intervención citando un comentario del Consejero Delegado del COOB'92, Josep Miquel Abad, cuando, al referirse a los Juegos de Barcelona, decía que todos los que nos hemos encontrado inmersos en su organización tenemos el derecho de ser subjetivos y apasionados.

Pues bien, siendo objetivo y nada apasionado, soy de los convencidos de que en la historia de nuestro país hay un antes y un después de los Juegos. ¿Por qué hay un después? Quisiera hacer algunas reflexiones.

¿Por qué son interesantes unos Juegos Olímpicos para una ciudad y para un país?

El deporte es hoy día la actividad universal y la que despierta más interés. También tiene una importancia capital en la economía moderna. No hay prácticamente ningún ámbito económico ni de actividad humana en que el deporte no tenga una incidencia más o menos acentuada.

Los Juegos Olímpicos son el acontecimiento deportivo más importante que se celebra en el mundo. Es un fenómeno de tal magnitud que sobrepasa el simple hecho deportivo, implicando ámbitos económicos, políticos, culturales y sociales. Todos los que vivimos los Juegos Olímpicos de Barcelona pudimos constatar claramente este hecho. Estos Juegos han transformado a la ciudad y al país, y han tenido una gran incidencia en el deporte y en todas las otras actividades que se desarrollaban en los mismos.

La organización de unos Juegos Olímpicos no afecta únicamente al deporte. Una organización de esta magnitud es trascendental para un país que desea avanzar y mostrar al mundo su realidad, sus aspiraciones y las singularidades que le son propias y lo distinguen al mismo tiempo que marcan su identidad.

¿Por qué Barcelona podía organizarlos? ¿Cuál era su capital?

Por su gente y su historia. Por todos aquellos hombres y mujeres que a lo largo de más de cien años habían trabajado para el deporte de Cataluña.

Barcelona tenía argumentos para pedir los Juegos. Ya había solicitado cuatro veces su organización. Cuatro presidentes del Comité Olímpico Internacional —de 1926 a 1972— habían manifestado su reconocimiento a la capacidad organizativa y la vocación olímpica de la ciudad.

Todo esto: historia, capacidad organizativa, infraestructuras, caudal humano nos daba la confianza de que Barcelona podía hacerlo. Éste era su capital.

¿Por qué Barcelona lo consiguió?

¿Qué se hizo en el período de candidatura?

A veces, ante un acontecimiento, incluso importante, y obedeciendo a criterios totalmente legítimos, las opiniones se disgregan. En Barcelona esto no sucedió.

Desde las más altas instancias del Estado, la Generalitat, el Ayuntamiento hasta el Comité Olímpico Español, todos se volcaron en el proyecto. Las entidades deportivas y la socie-

dad civil estuvieron a su lado. El empresariado catalán se implicó económicamente en el proyecto de candidatura.

Había que convencer al colectivo del Comité Olímpico Internacional de la bondad de nuestro proyecto. Viajar por todo el mundo, y encontrar el punto idóneo en los planteamientos de los miembros del COI, fue una tarea muy importante, y en la que es de justicia destacar al presidente del Comité Olímpico Español, Carlos Ferrer Salat, al empresario Leopoldo Rodés, al periodista Andreu Mercé Varela y al buen amigo que ya no está entre nosotros, el embajador Ignasi Masferrer.

En Cataluña las instituciones recibieron a todo el mundo. En lo que se refiere a la Generalitat, he sido testimonio de la dedicación que el presidente Pujol empleó en este objetivo.

Y soy también consciente del esfuerzo y entrega que se desplegó desde el Ayuntamiento de Barcelona, desde el Comité Olímpico Español y desde el Estado, en que la Familia Real tuvo un papel decisivo.

La figura de Juan Antonio Samaranch fue capital. ¿Qué mejor garantía podía tener el deporte internacional respecto a Barcelona, que tener como presidente a un directivo hijo del deporte catalán?

¿Cómo se estructuró la organización del COOB a fin de organizar unos buenos Juegos Olímpicos?

A lo largo de esta publicación otros autores han hablado de esto y con pluma más autorizada.

Hay que reconocer que la estructura del COOB demostró su efectividad. En todos los campos, como por ejemplo los transportes, la comunicación, la hostelería, la sanidad, las infraestructuras, los deportes o la informática, se trabajó con profesionalidad y eficacia.

El papel de los voluntarios aseguró por un lado la operatividad de unos servicios imprescindibles y, por otro, el aire fresco de la generosidad de la sociedad civil que tanto ha distinguido a la gente del país y a la gente del deporte. Los voluntarios constituyeron, sin duda, una pieza fundamental, un éxito indiscutible del COOB.

Se pusieron también los peldaños para que la presencia

del hecho catalán fuera incuestionable en todos los acontecimientos.

¿Por qué el desarrollo de los Juegos fue tan excelente?

Acabados los Juegos, la opinión unánime fue que habían sido los mejores de la historia. Transcurrido un tiempo, los juicios de los espectadores y de la prensa de todo el mundo confirmaban la primera impresión. Barcelona supo responder a la confianza que el mundo le había otorgado al nombrarla sede de los XXV Juegos Olímpicos y puso el listón tan alto que se hace difícil que Atlanta lo pueda superar.

Eso quiere decir que se trabajó bien, que se hicieron bien las cosas y que se tuvo la suerte, que siempre es necesaria, de llegar a obtener un éxito tan grande.

Los excelentes resultados deportivos de nuestros participantes fueron también un aspecto capital para tener la sensación de que los Juegos habían ido bien. El tema de la identidad catalana fue muy correcto en todos los campos, y aseguraría que muy bueno. Y todo esto con un gran entusiasmo popular que se completó con el éxito espectacular de los Juegos Paralímpicos y los Special Olympics.

¿Qué nos han dejado?

Barcelona no había podido seguir nunca una línea de crecimiento constante. Siempre se había visto obligada a avanzar a saltos. Las Exposiciones Universales de 1888 y 1929 fueron dos motivos para la expansión y modernización de la ciudad. En los inicios de los años ochenta, Barcelona sufría ya una falta de infraestructuras que la iban colapsando. Los Juegos Olímpicos permitieron transformar la ciudad y dotarla de unos servicios que eran necesarios, con inversiones muy importantes que de otra forma hubieran tardado muchos años en estar disponibles. La apertura de Barcelona al mar, la Villa Olímpica, el aeropuerto, las estructuras viarias y de comunicaciones, la red hotelera, eran necesarios para convertirse en una ciudad competitiva en la Europa de hoy.

Uno de los grandes aciertos del proyecto fue la descentralización en diversas subse-des de muchas de las actividades

previstas. Barcelona fue generosa con la tradición deportiva, muy arraigada en Cataluña, de tal manera que hay deportes que se identifican con una ciudad, un pueblo o una comarca. Esto motivó que diversas comarcas de Cataluña pudieran disponer también de nuevas instalaciones gracias a los Juegos Olímpicos.

Sin duda, la herencia deportiva de los Juegos trasciende los aspectos que he comentado. Cuando el 17 de octubre de 1986 en Lausana, el presidente del Comité Olímpico Internacional, Juan Antonio Samaranch pronunció con fonética catalana la palabra «Barcelona», se produjo una explosión de júbilo en su capital y en toda Cataluña, porque con aquella decisión se daba respuesta a las reiteradas peticiones de nominación desde hacía 60 años, y se reconocía la larga tradición olímpica del deporte catalán.

Esta herencia tiene que estar por encima del beneficio económico en inversiones, instalaciones, práctica deportiva, etc. Tiene que hacerse patente en el campo moral y en el mismo país. Por esto cabe hacer otras valoraciones:

- A. Tiene que significar una reafirmación moral para nosotros mismos y ante todo el mundo. Hemos sido capaces de organizar los mejores Juegos de la historia con rigor administrativo, con una gran capacidad de gestión, con eficacia, con una utilización de los recursos económicos, humanos y financieros óptimos.
- B. Ha significado un conocimiento en todo el mundo de una identidad, de nuestra identidad, ligada a una situación de prestigio.

En definitiva, se han abordado muchas iniciativas que sin la ilusión de los Juegos no se habrían puesto en marcha.

Quisiera hacer una última reflexión. El verdadero patrimonio del deporte catalán son los directivos, los deportistas y todos los que colaboran para que el deporte siga adelante. Sin este gran colectivo de personas que aman el deporte y que lo sienten, nada funcionaría, no habría deporte organizado. Ahora bien: no hemos de perder de vista el futuro, lo que la evolución de nuestra sociedad exige al mundo del deporte, lo que de él espera, lo que necesita. Todo esto ha sido el motivo de que la Secretaria General de l'Esport y la Unió de Federacions Esportives Catalanes organizaran, conjunta-

mente, el Congrés de l'Esport Català a lo largo de ocho meses (de noviembre de 1993 a junio de 1994), lo que ha sido también una herencia de los Juegos.

Cuánta razón tenía Pierre de Coubertin cuando después de una visita a Barcelona en 1926 dijo: «Yo creía que sabía con certeza lo que era la vocación olímpica de una ciudad hasta que he conocido Barcelona». Que esta vocación perdure en el tiempo en nuestro país.

FIDEL SUST I MITJANS

**Director General de Deportes
de la Generalitat de Catalunya**

BIBLIOGRAFÍA SOBRE BARCELONA'92

DOLORS APARICIO GRANERO¹

Esta bibliografía es una muestra de los documentos que se han generado con motivo de los Juegos Olímpicos de Barcelona. Se han reunido documentos correspondientes al inicio de la candidatura de los Juegos de Barcelona, informes del COOB'92 en el período de organización, de HOLSA, de Olimpíada Cultural y también documentos que se han publicado posteriormente, como las memorias y los estudios sobre los diversos impactos de los Juegos Olímpicos. Se han obviado la inmensa cantidad de artículos que han aparecido en publicaciones periódicas no especializadas.

Los documentos se han agrupado basándose en los siguientes temas:

1. Barcelona'92
2. Urbanismo y construcción
3. Economía
4. Comunicación
5. Diseño
6. Derecho y Política
7. Historia
8. Subsedes
9. Paralímpicos
10. Voluntarios
11. Olimpíada Cultural

1. BARCELONA'92

ABAD, JOSEP MIQUEL

1993, *Balanç de les realitzacions del COOB'92* (Working Paper n.º 22), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

1. Diplomada en Biblioteconomía y Documentación. Desde 1990, documentalista del Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte de la Universidad Autònoma de Barcelona.

COOB'92

1990 a, *Calendari de competicions. Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992*, Barcelona, COOB'92.

1990 b, *Pla director. Plan director. Master plan* (6.^a ed. rev.), Barcelona, COOB'92, Divisió de Planificació i Control.

1991 a, *Guia Barcelona '92*, Barcelona, COOB'92.

1991 b, *500 dies per als Jocs Olímpics*. Dossier de premsa. (1 vol. hojas sueltas). Barcelona, COOB'92.

1992, *Barcelona '92* (dossier de premsa), Barcelona, COOB'92, Divisió d'Imatge i Comunicació.

1993, *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona '92* (5 vols.), Barcelona, Enciclopèdia Catalana.

COMITÈ OLÍMPIC DE CATALUNYA

1992, *Col·lectiva d'artistes pel Comitè Olímpic de Catalunya Barcelona '92*, Barcelona, Comitè Olímpic de Catalunya.

DON BALÓN

1992, *XXV Olimpiada de la era moderna: Juegos Olímpicos de Barcelona '92*, Barcelona, Don Balón.

FASSBENDER, HERIBERT

1992, *Olympia '92 live: Barcelona, Albertville, Niedemhausen, Falken*.

GREENBERG, STAN (ED.)

1992, *Guinness book of olympic record: the complete 1992 winter and summer olympic schedule*, Nueva York, Bantam books.

KÜRTE, DIETER

1992, *Olympische sommerspiele Barcelona '92* (ilustraciones), Munich, Mosaik Verlag.

MÜLLER, KARL

1992, *Barcelona Olympia 1992: die Höhepunkte der XXV. Olympischen spiele* (ilustraciones), Erlangen, Karl Müller Verlag.

OFICINA PER A LA CANDIDATURA DE BARCELONA PER ALS JOCS OLÍMPICS 1992

1984, *Barcelona 92*, Barcelona, Luna Wennberg.

ONTAÑÓN, PACO / BARRIL, JOAN

1994, *Aquell estiu del 92*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona.

PERMANYER, LLUÍS / COLITA / ORIOL MASPONS / XAVIER MISERACHS

1992, *Barcelona'92 quinze dies d'eufòria* (ilustraciones), Barcelona, Àmbits Serveis Editorials.

SANTOS, JOSEP M.^a

1995, *Juegos Olímpicos Barcelona'92: Identificación, procedencia y selección de los recursos humanos del control de las competiciones* (Working Paper n.º 37), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

SENTÍ, CARLOS

1986, *Ahora Barcelona* (ilustraciones). Barcelona, Ketres.

STOLZE, RAYMUND

1992, *XXV. Olympische sommerspiele Barcelona 1992*, Berlín, Sportverlag.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

1992, Els Jocs Olímpics a la Barcelona del 92, en *Papers: revista de sociologia*, n.º 38.

VALÉRIEN, HARRY / ZENTNER, CHRISTIAN

1992, *Olympia'92 die sommerspiele Barcelona*, Munich, Südwest.

LA VANGUARDIA

1992, *Barcelona: imágenes de un cambio* (ilustraciones), (3.ª ed.), Barcelona, La Vanguardia.

VARIOS AUTORES

1992, *Barcelona'92. Llibre Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada* (ilustraciones), Barcelona, Plaza & Janés.

VARIOS AUTORES

1992, *Barcelona'92: le grand livre des jeux de la XXVe. Olympiade*, Lausana, IMS/Studio 6.

WALLECHINSKY, DAVIS

1992, *The Complete book of the olympics*, Boston, Little Brown & Co.

2. URBANISMO Y CONSTRUCCIÓN

AJUNTAMENT DE BARCELONA

1988, *Urbanisme a Barcelona. Plans cap al 92*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Àrea d'Urbanisme i Obres Públiques.

1991, *Àrees de nova centralitat*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Àrea d'Urbanisme i Obres Públiques.

BIANCHI, MASSIMO / MARTERA, EUGENIO / SETTI, PAOLO

1991, *Barcelona 1981-1992: trasformazioni urbane e realizzazioni sportive: 25. Giochi olimpici*, Florencia, Alinea.

BOSCH, ALFRED (COORD.) / IBÁÑEZ, NOEMÍ / VEGA, ANNA

1990, *Palau Sant Jordi*, Barcelona, Diputació de Barcelona — COOB'92, Divisió de Planificació i Control.

COOB'92

1989, *L'estadi olímpic: símbol de Barcelona'92* (ilustraciones), Barcelona, COOB'92.

1990, *Instal·lacions de competició. Instalaciones de competición. Installation compétition. Competition facilities*, Barcelona, COOB'92, Divisió d'Infraestructures — Divisió de Planificació i Control.

FIRA DE BARCELONA

1989, *El Sector de la construcció en Catalunya y los JJ.OO. de 1992*. (Informe económico, n.º 7), Barcelona, Fira de Barcelona.

HOLSA

1990, *Holding Olímpic S.A*, Barcelona, HOLSA.

1992a, *Barcelona Olímpica, la ciudad renovada*, Barcelona, Àmbit Serveis Editorials.

1992b, *Les Noves rondes de Barcelona: millora de la xarxa viària*, Barcelona, HOLSA.

1992c, *La Vall d'Hebron* (ilustraciones), Barcelona, HOLSA.

1992d, *La Vila Olímpica* (ilustraciones), Barcelona, HOLSA.

INSTITUT MUNICIPAL DE PROMOCIÓ URBANÍSTICA

1990, *Barcelona: la ciutat i el 92*, Barcelona, Institut Municipal de Promoció Urbanística — Olimpíada Cultural.

MARTORELL / BOHIGAS / MACKAY / PUIGDOMÈNECH

1992, *La Villa olímpica. Barcelona 92: arquitectura, parques, puerto deportivo. The Olympic village Barcelona '92: architecture, parks, leisure port* (2.^a ed.), Barcelona, Gustavo Gili.

MILLET, LLUÍS

1991, *Impacte urbà dels Jocs Olímpics* (Working Paper n.º 5), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MOIX, LLÀTZER

1994, *La ciudad de los arquitectos*. Barcelona, Anagrama.

NELLO, ORIOL

1991, *Les repercussions urbanístiques dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992* (Working Paper n.º 3), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

OFICINA OLÍMPICA

1984, *Montjuïc olímpic*, Barcelona, Oficina Olímpica — Ajuntament de Barcelona.

RIERA, PERE

1993, *Rentabilidad social de las infraestructuras: las rondas de Barcelona. Un análisis coste-beneficio*, Madrid, Civitas.

TULLIO, M.^a CRISTINA

1992, *Barcellona: città olimpica* (catalogo della mostra), Roma, Istituto Nazionale per l'Arredo Urbano e le Strutture Ambientali (INASA), Roma.

VARIOS AUTORES

1991, *Arquitectura i espais urbans a la Vila Olímpica* (ilustraciones), Barcelona, Nova Icaria.

VILA RODRÍGUEZ, RAFAEL / BIANCHETTI, FABRIZIO

1992, *Arquitecturas olímpicas: detalles de las construcciones deportivas para Barcelona '92*, Castellón de la Plana, Faenza editrice iberica.

3. ECONOMÍA

BARREIRO, FERNANDO / COSTA, JOAN / VILANOVA, JOSEP M.^a

1993, *Impactos urbanísticos, económicos y sociales de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92*, Barcelona, CIREM.

BRUNET, FERRAN

1993a, *Economie des Jeux Olympiques de Barcelona 1992*, Lausana, Comité Olímpico Internacional.

1993b, *Economy of the 1992 Barcelona Olympic Games*, Lausana, Comité Olímpico Internacional.

1994, *Economía de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992*, Lausana, Comité Olímpico Internacional.

CARROGGIO, MARC / DE MORAGAS, MIQUEL

1994, *Models de patrocini esportiu: Anàlisi del patrocini de petites entitats esportives, el patrocini de l'esport espectacle i el patrocini olímpic* (Working Paper n.º 24), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

CENTRO DE ESTUDIOS Y ASESORAMIENTO METALÚRGICO

1988, *L'Impacte industrial dels JJ.OO de Barcelona'92*, Barcelona, CEAM.

COOB'92

1989, *Criterios de patrocinio y colaboración empresarial en los Juegos de la XXV Olimpiada Barcelona'92. Criteria for commercial sponsorship and collaboration in the Games of the XXVth Olympiad Barcelona'92*, Barcelona, COOB'92.

GRUP D'ESTUDIS SOCIOLÒGICS SOBRE LA VIDA QUOTIDIANA I EL TREBALL

1993, *El Impacto económico, social y laboral de los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona ciudad y su entorno*. Informe final, Bellaterra, Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball.

4. COMUNICACIÓN

CARDONA, M.^a ANTÒNIA

1991, *Jocs olímpics i educació. L'Esport i l'escola de Barce-*

lona'92 (Working Paper n.º 9), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

CENTRE D'ESTUDIS OLÍMPICS I DE L'ESPORT

1992, *Jocs Olímpics, comunicació i intercanvis culturals: l'experiència dels últims quatre Jocs Olímpics d'estiu: (simposi internacional: ponències)*, Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

DIRECCIÓN GENERAL DE ELECTRÓNICA E INFORMÁTICA

1986, *BIT'92. Planificación de las necesidades informáticas y de telecomunicaciones de los Juegos Olímpicos de 1992*, Madrid, Dirección General de Electrónica e Informática.

IZOD, JOHN / MEECH, PETER / THORNICROFT, TIM

1995, *Global TV and the Olympics: the experience of Barcelona'92: United Kingdom* (Working Paper n.º 35), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

LADRÓN DE GUEVARA, MURIEL / CÓLLER, XAVIER

1991, *La Imatge de Catalunya. Una aproximació al tractament de Catalunya a la premsa internacional a propòsit dels Jocs Olímpics* (Working Paper n.º 12), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MACALOON, JOHN

1991, *L'experiència dels darrers vint anys: un anàlisi comparatiu de les cerimònies olímpiques* (Working Paper n.º 10), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MORAGAS SPÀ, MIQUEL DE

1991a, *Comunicació, identitat cultural i Jocs Olímpics. L'experiència de Barcelona'92* (Working Paper n.º 6), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

1991b, *Los Juegos Olímpicos, símbolos, comunicación y culturas* (Working Paper n.º 17), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

1992a, *Cultura, símbols i Jocs Olímpics: la mediació de la comunicació*, Barcelona, Centre d'Investigació de la Comunicació.

1992b, *Los Juegos de la Comunicación: las múltiples di-*

mensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos, Madrid, Fundesco.

1993, *La Cultura mediterránea en los Juegos Olímpicos de Barcelona'92* (Working Paper n.º 18), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MORAGAS SPÀ, MIQUEL DE / LARSON, JAMES / RIVENBURGH, NANCY

1995, *Television in the Olympics*. Londres, John Libbey.

MORAGAS SPÀ, MIQUEL DE / RIVENBURGH, NANCY / LARSON, JAMES

1995, *La Imagen de Barcelona, Catalunya, España y Europa en Barcelona'92: Análisis de la ceremonia inaugural de los Juegos Olímpicos de 1992 en 28 televisiones internacionales*, Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

PERARNAU, MARTÍ

1991, *Les Operacions de premsa* (Working Paper n.º 2), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

ROMANÍ CORNET, DANIEL

1995, *Observats per la premsa internacional* (Working Paper n.º 34), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

5. DISEÑO

BUSQUETS, JORDI

1992, *El Cobi al descobert*, Barcelona, Parsifal.

COOB'92

1990, *Guía del Cobi animado. Cobi animation guide*, Barcelona, COOB'92.

1991a, *Manual de normes gràfiques: IXns Jocs Paralímpics de Barcelona'92*, Barcelona, COOB'92.

1991b, *Petra, la mascota oficial: IXns Jocs Paralímpics de Barcelona'92*, Barcelona, COOB'92.

1992a, *Barcelona'92. Els pictogrames. Los pictogramas. Les pictogrammes. The pictogrammes*, Barcelona, COOB'92.

1992b, *Jocs de la XXVa Olimpíada de Barcelona'92. Manual de look*, Barcelona, COOB'92.

1992c, *Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona'92. Manual de senyalització. Manual de señalización*, Barcelona, COOB'92.

MORAGAS SPÀ, MIQUEL DE

1992, *Los pictogramas en la historia de los Juegos Olímpicos de Tokio'64 a Barcelona'92* (Working Paper n.º 11, Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB)).

TRIAS, JOSEP M. Y OTROS

1991, *Cartells olímpics oficials i col·lecció de cartells de dissenyadors*, Barcelona, COOB'92.

VARIOS AUTORES

1992, *Disseny Olímpic Barcelona'92*, Barcelona, Lunweg.

6. DERECHO Y POLÍTICA

COLOMÉ, GABRIEL

1991, *Estudi comparatiu dels models d'organització de les últimes sis seus olímpiques* (Working Paper n.º 4), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

CREXELL, JOAN

1994, *Nacionalisme i Jocs Olímpics del 1992*, Barcelona, Columna.

COOB'92

1987, *Com hem guanyat els Jocs Olímpics: catàleg de la mostra*, Barcelona, COOB'92.

HARRIS, SANDRA ANN

1991, *Olympic games as showcase* (Working Paper n.º 13), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

IBÁÑEZ I FUENTES, NOEMÍ / CHICO I MAQUIERA, ROSA M.

1988, *La Llengua i els Jocs Olímpics*, Barcelona, Fundació Jaume Bofill — Edicions La Magrana.

MALARET I GARCIA, ELISENDA

1993, *Público y privado en la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992*, Madrid, Civitas.

MOLAS, ISIDRE

1994, *El Marc polític de Barcelona '92* (Working Paper n.º 25), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

SOLÉ TURA, JORDI / SUBIRATS, JOAN

1994, *The Organization of the 1992 Olympic Games in Barcelona: an exemple of mixed or public private partnership* (Working Paper n.º 28), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

7. HISTORIA

BARRACHINA, JORDI

1990, *De colònia Iulia Augusta Faventia Paterna Barcino a Barcelona '92*, Barcelona, COOB'92.

BOSCH, ALFRED

1991, *La Història del projecte olímpic* (Working Paper n.º 1), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

DURANTEZ, CONRADO

1986, *Barcelona Olímpica*, Madrid, Mondibérica.

ELIAS I CAMPINS, RAIMON

1992, *Josep Elias i Juncosa, Corredises: un precursor de l'olimpisme català*, Barcelona, Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport.

PUJADAS, XAVIER / SANTACANA, CARLES

1990, *L'altra Olimpíada. Barcelona '36: esport, societat i política a Catalunya (1990-1936)*, Barcelona, Llibres de l'Índex.

VILLALBA I VARNEDA, PERE

1994, *Olímpia: orígens dels Jocs Olímpics*, Bellaterra, Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.

8. SUBSEDES

AJUNTAMENT DEL PRAT DE LLOBREGAT

1986, *El Baix Llobregat i els Jocs Olímpics 92*: (Ves Jornades d'estudis sobre el Baix Llobregat), El Prat de Llobregat, Centre d'Estudis Comarcals del Baix Llobregat, Ajuntament del Prat de Llobregat.

AJUNTAMENT DE TERRASSA

1993, *Terrassa olímpica: els jocs en la memòria*, Terrassa, Ajuntament de Terrassa.

CAMPILLO, JOSEP MANUEL / LUZ, MERCEDES

1991, *Les Ciutats de Barcelona '92*, Barcelona, COOB'92 — Diputació de Barcelona.

COSTAJUSSÀ I OLIVER, JOSEP / SANT I RIMBAU, XAVIER

1992, *Els Olímpics de Sabadell*, Sabadell, Banc de Sabadell.

GENERALITAT DE CATALUNYA

1992, *El Canal de piragüisme. El Parc de la Draga i l'actuació urbana de Banyoles per als Jocs Olímpics*, Barcelona, Generalitat de Catalunya, Departament de Política Territorial i Obres Públiques.

9. PARALÍMPICOS

COOB'92

1992, *Guia dels IXns Jocs Paralímpics de Barcelona '92*, Barcelona, COOB'92, Divisió de Paralímpics.

1993, *Llibre oficial dels IXns Jocs Paralímpics Barcelona 1992. Libro Oficial de los IX Juegos Paralímpicos Barcelona 1992. Barcelona 1992 IX Paralympic Games Official Report*, Barcelona, COOB'92 — Enciclopèdia Catalana.

CONGRESO PARALÍMPICO BARCELONA '92

1993, *I Congreso Paralímpico Barcelona '92. I Congrés Paralímpic Barcelona '92. I Paralympic Congress Barcelona '92* (Libro de ponencias. Proceedings), Barcelona, Fundación ONCE.

10. VOLUNTARIOS

COOB'92

1989a, *Manual de formació del Voluntari olímpic 1992*, Barcelona, COOB'92.

1989b, *Distribució geogràfica del cos de voluntaris a Catalunya*, Barcelona, COOB'92.

1990, *Cursos de formació Voluntaris'92*, Barcelona, COOB'92.

CLAPÉS, ANDREU

1995, *Els voluntaris olímpics als Jocs de Barcelona 1992* (Working Paper n.º 38), Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

11. OLIMPIADA CULTURAL

GUEVARA, M.ª TERESA

1991, *Estudio comparativo de los programas culturales olímpicos, desde México'68 hasta Barcelona'92. Elementos para la definición de un proyecto cultural para Puerto Rico'2004*, Bellaterra, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

OLIMPIADA CULTURAL

1990a, *Barcelona: la ciutat i el 92*, Barcelona, Olimpíada Cultural.

1990b, *El Modernisme: Museu d'Art modern*, Barcelona, Olimpíada Cultural.

1990c, *El Quadrat d'Or. Guia: 150 cases al centre de la Barcelona modernista*, Barcelona, Olimpíada Cultural — Ajuntament de Barcelona, 131 p.

1992, *Olimpíada Cultural Barcelona'92: Programa*, Barcelona, Olimpíada Cultural.

APÉNDICE

CENTRO DE ESTUDIOS OLÍMPICOS Y DEL DEPORTE CÁTEDRA INTERNACIONAL DEL OLIMPISMO

La Universidad Autónoma de Barcelona, coincidiendo con el reto que significó la nominación de Barcelona como sede de la XXV Olimpiada, creó en el año 1988 el Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte, dedicado a la investigación, la documentación, la formación y la divulgación del olimpismo y el deporte.

Con esta actividad académica, la Universidad Autónoma de Barcelona contribuye a promover los valores y los ideales de paz del olimpismo y el deporte.

El Centro se rige por un consorcio integrado por la Universidad Autónoma de Barcelona, el Comité Olímpico Español, el Ayuntamiento de Barcelona y la Diputación de Barcelona.

Se han establecido diferentes acuerdos y colaboraciones con el Comité Olímpico Internacional, el Museo Olímpico de Lausana, el Consejo Superior de Deportes, la Secretaría General del Deporte de la Generalitat de Catalunya, la Caja de Ahorros y de Pensiones de Barcelona y la Fundación ONCE.

Cátedra Internacional de Olimpismo

Como fruto de un convenio específico firmado entre la Universidad Autónoma de Barcelona y el Comité Olímpico Internacional se creó, en enero de 1995, la primera Cátedra Internacional de Olimpismo.

La Cátedra dispone de un Comité de Coordinación integrado por representantes del Comité Olímpico Internacional y la Universidad Autónoma de Barcelona.

El Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte es el gestor de la Cátedra. El Comité Olímpico Internacional y la Universidad Autónoma de Barcelona designaron coordinador general de la Cátedra al doctor Miquel de Moragas, catedrático de Ciencias de la Comunicación.

La titularidad de la Cátedra es de carácter temporal y tie-

nen la condición de catedráticos internacionales del olimpismo profesores de reconocido prestigio en los campos de las ciencias sociales y las humanidades. El primer Catedrático Internacional del Olimpismo fue el doctor John MacAloon de la Universidad de Chicago.

OBJETIVOS

El Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte y la Cátedra Internacional del Olimpismo tienen los siguientes objetivos prioritarios:

1. Colaborar con el movimiento olímpico internacional y con los diferentes organismos deportivos nacionales e internacionales en los aspectos académicos, científicos y de difusión cultural.
2. Llevar a cabo tareas de investigación sobre el olimpismo y el deporte, especialmente en el ámbito de las humanidades y las ciencias sociales.
3. Organizar cursos universitarios de divulgación y posgrado sobre el olimpismo y el deporte.
4. Recopilar y facilitar documentación a alumnos e investigadores mediante el servicio de información y documentación.
5. Promover las actividades académicas internacionales y la coordinación de los centros universitarios e institutos especializados.
6. Facilitar la difusión científica y social de los estudios realizados a través de simposios, conferencias y publicaciones.

ACTIVIDADES

El Centro de Estudios Olímpicos y la Cátedra Internacional del Olimpismo desarrollan las siguientes actividades:

Investigación y docencia

- La actividad docente se centra en la realización de seminarios, conferencias y cursos universitarios. Especialmente destacable es el Curso Universitario de Marketing y Patrocinio Deportivo.

- Servicios de asesoramiento

El Centro ofrece un servicio de asesoramiento en todas las materias de su especialidad investigadora a instituciones y organismos deportivos, empresas patrocinadoras del deporte, medios de comunicación, etc.

La Cátedra Internacional en Olimpismo establece anualmente un programa de investigación sometido a la aprobación del Comité de Coordinación de la Cátedra.

- Las áreas de estudio prioritarias son:

- Medios de comunicación, deporte y olimpismo
- Ceremonias olímpicas
- Juegos Olímpicos, medio ambiente y urbanismo
- Deportes adaptados y Juegos Paralímpicos
- Política/Derecho/Economía del Deporte
- Documentación olímpica y del deporte
- Historia olímpica y del deporte
- Patrocinio deportivo y olímpico
- Pedagogía y educación del deporte
- Relaciones Internacionales y Juegos Olímpicos
- Ética y Filosofía del deporte

Publicaciones

- Working papers (50 títulos títulos en catálogo)
- Monografías académicas y libros
- Actas de simposios

Servicio de documentación

El Centro dispone de un servicio de información y documentación especializado en olimpismo y deporte. El fondo documental está integrado en el catálogo colectivo de las bibliotecas de las Universidades Catalanas y cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para la conexión con bases de datos internacionales.

La Cátedra Internacional del Olimpismo está especializada en la documentación correspondiente al período moderno del olimpismo, el comprendido entre 1972 y los Juegos del Centenario de 1996, con especial interés por los Juegos de Barcelona de 1992.

Divulgación y promoción del nderario olímpico

La Cátedra Internacional del Olimpismo, en colaboración con el Museo Olímpico de Lausana, participa en actividades de divulgación olímpica a nivel nacional.

El primer Simposio organizado por la Cátedra en 1995 se dedicó a las Ceremonias Olímpicas. El Simposio de 1996 está dedicado a las citas Olímpicas. En 1997 el tema será la Televisión y los Juegos Olímpicos.

CENTRO DE ESTUDIOS OLÍMPICOS Y DEL DEPORTE
CÁTEDRA INTERNACIONAL DEL OLIMPISMO

Universitat Autònoma de Barcelona
Edificio B. 08193 Bellaterra (Barcelona)
Tel. (3) 581 19 92 / Fax (3) 581 21 39
Correo electrónico: ICEO2 @cc.uab.es
URL:<http://blues.uab.es/Olympic.Studies>

FUNDACIÓN BARCELONA OLÍMPICA

En febrero de 1993 se constituyó la Fundación Barcelona Olímpica. Por vez primera después de unos Juegos Olímpicos, el Comité Organizador creó una Fundación y una Exposición permanente donde se reviven los momentos más significativos y emotivos de los Juegos de Barcelona.

La Fundación se rige por un Patronato integrado, con carácter vitalicio, por las siguientes instituciones y personas: el Ayuntamiento de Barcelona, el Comité Olímpico Español, la Administración del Estado —mediante el Consejo Superior de Deportes—, la Generalitat de Catalunya —mediante la Secretaría General del Deporte— y el Excelentísimo señor Juan Antonio Samaranch. También son Patronos la Asociación de Empresarios de Barcelona'92, el presidente de Barcelona Promoció, los Voluntarios Olímpicos y destacadas personalidades vinculadas a la organización de los Juegos Olímpicos: los señores Josep Miquel Abad y Romà Cuyàs.

El Patronato de la Fundación Barcelona Olímpica está compuesto por las siguientes personas:

<i>Presidente</i>	Excmo. Sr. Pasqual Maragall y Mira (Ayuntamiento de Barcelona)
<i>Vicepresidente primero</i>	Excmo. Sr. Carlos Ferrer Salat (Comité Olímpico Español)
<i>Vicepresidente segundo</i>	Excmo. Sr. Rafael Cortés Elvira (Consejo Superior de Deportes)
<i>Vicepresidente tercero</i>	Excmo. Sr. Josep Lluís Vilaseca i Guasch (Generalitat de Catalunya)
<i>Vocal vitalicio</i>	Excmo. Sr. Juan Antonio Samaranch
<i>Vocal/Apoderado general</i>	Excmo. Sr. Josep Miquel Abad
<i>Vocal</i>	Excmo. Sr. Romà Cuyàs
<i>Vocal</i>	Sr. Leopoldo Rodés (Asociación de Empresarios Barcelona'92)
<i>Vocal</i>	Ilmo. Sr. Enric Truñó (Barcelona Promoció, S.A.)
<i>Vocal</i>	Representante de Voluntarios Olímpicos
<i>Secretario</i>	Sr. Raimon Bergós
<i>Director</i>	Sr. Miquel Torres

OBJETIVOS

La Fundación Barcelona Olímpica tiene como finalidad difundir la realidad de los Juegos Olímpicos de Barcelona, como también promocionar e investigar los valores culturales, éticos, deportivos y de cualquier orden que emanan del ideal olímpico.

Como objetivo específico tiene, entre otros de carácter más general, el establecimiento, el mantenimiento y la promoción de una exposición y de un centro de información permanente y de investigación, al alcance del público, que ofrece una visión global sobre los Juegos Olímpicos de Barcelona y todo lo que representaron, así como un completo conocimiento del Olimpismo.

La Fundación Barcelona Olímpica pretende establecer acuerdos con las instituciones para realizar proyectos en común.

INSTALACIONES

La Fundación Barcelona Olímpica está situada en el emblemático Estadio Olímpico de Montjuïc, lugar idóneo para desarrollar sus objetivos. Con un espacio de 1.535 m², acondicionado por los arquitectos Ricard Sans y Lluís Samaranch, se ha conseguido una instalación de calidad para llevar a cabo las actividades previstas.

La Fundación Barcelona Olímpica dispone de seis espacios: Exposición permanente, Exposición temporal, Fototeca/Videoteca/Sala Consulta/Archivos, Recepción/Tienda, Administración, Auditorio y un espacio dedicado al olimpismo.

Galería olímpica

La Galería Olímpica dispone de una amplia zona de 760 m² distribuida en los siguientes espacios:

Exposición permanente. Dispone de 484 m² dedicados a los Juegos de la XXV Olimpiada y a los IX Juegos Paralímpicos Barcelona '92.

Exposición temporal. La Galería dispone de un espacio de 276 m² reservado para la presentación de exposiciones temporales (con monográficos sobre cultura, deportes y olimpismo).

mo). La primera exposición temporal estuvo dedicada a las ceremonias de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos.

ACTIVIDADES

La Fundación Barcelona Olímpica ha organizado diversas actividades de carácter cultural y de investigación en el mundo del deporte y el olimpismo. Se han otorgado becas de estudio de investigación sobre el deporte y el olimpismo. Se realizan cursos de Formación Ocupacional, prácticas de estudiantes de Formación Profesional y se organizan Seminarios Audiovisuales. Asimismo en el año 1995 se organizó el I Fórum Olímpico y Bienal Internacional Audiovisual Deportiva.

SERVICIOS

Fototeca. El archivo fotográfico está integrado por 200.000 imágenes aproximadamente, de las cuales 30.000 se encuentran registradas en láser-disc.

Videoteca y audiovisuales. El fondo videográfico dispone de 5.000 cintas producidas desde 1983 hasta 1992. También dispone de 2.600 cintas registradas por RTO durante los Juegos Olímpicos.

Sala de consulta. Esta sala está equipada con los medios necesarios para visualizar fotografías y vídeos, publicaciones y documentación.

Auditorio-Sala de proyecciones. La Fundación dispone de una sala polivalente con capacidad para 180 personas en la que se ofrece diariamente un completo programa de producciones audiovisuales. Además, está acondicionada para acoger reuniones, seminarios, simposios, conferencias, ruedas de prensa, etc...

Departamento de audiovisuales. Este departamento responde a todas aquellas demandas que se reciben de particulares, empresas, agencias e instituciones sobre la imagen de los Juegos Olímpicos, ya sea vídeo o fotografía.

EQUIPAMIENTOS

En el departamento de audiovisuales se pueden reproducir, copiar o producir imágenes gracias a los sistemas BETA-CAM SP, D3 1/2" Digital, CD Vídeo (CAV, CRV, CLV), U-MATIC, VHS y Betamax. A nivel informático, dispone de un láser-disc que permite visionar y localizar imágenes de los Juegos; el sistema AMIC que contiene todos los datos que se originaron durante los Juegos, así como las biografías de los atletas y 2 EPH Rank Xerox donde se pueden consultar los resultados de todas las competiciones y categorías de los 28 deportes.

TIENDA

El visitante de la Galería Olímpica puede adquirir diversos objetos relacionados con los Juegos de Barcelona y el olimpismo (publicaciones, carteles, vídeos, camisetas, pins...)

FUNDACIÓN BARCELONA OLÍMPICA

Estadio de Montjuïc

Pg. Olímpico s/n, bajos

08038 Barcelona

Tel. (3) 426 06 60 / Fax (3) 426 92 00

Contenidos temáticos

Organización de los Juegos

Deportes

Medios de Comunicación

Diseño

Juegos Paralímpicos

Política

Sociedad

Urbanismo

Economía

Tecnología

Bibliografía

“Las claves del éxito. Impactos sociales, deportivos, económicos y comunicativos de Barcelona ’92” es una recopilación de 16 artículos que analizan los impactos de los Juegos Olímpicos de Barcelona ’92 en diversos campos: deportivo, social, político, comunicativo, urbanístico, tecnológico y económico.

La distancia de los años transcurridos desde la celebración de los Juegos permite examinar con mayor detenimiento y precisión sus consecuencias y establecer las características fundamentales que marcaron un acontecimiento que se ha identificado y recordado por sus éxitos: en la participación popular, en la organización, en la promoción y la participación internacional, en los resultados deportivos, en la transformación urbana de la ciudad sede, gracias a una política de inversiones pensada en la rentabilidad social.

Este libro, coordinado por Miquel de Moragas y Miquel Botella, nace por iniciativa del Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte de la Universidad Autónoma de Barcelona, y cuenta con la colaboración del Comité Olímpico Español, así como del Museo Olímpico de Lausana y la Fundación Barcelona Olímpica.



Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte
Cátedra Internacional de Olimpismo



Universitat Autònoma de Barcelona



COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL



MUSEE OLYMPIQUE LAUSANNE



Fundación Barcelona Olímpica

850234-6



9 788494 006098

00