

# Estudio comparativo de los modelos de organización de las últimas seis sedes olímpicas

---

Gabriel Colomé

Profesor de ciencia política de la Universidad Autónoma de Barcelona



El Centro de Estudios Olímpicos (CEO-UAB) publica trabajos en elaboración con el objetivo de facilitar su discusión científica. Su inclusión en esta colección no limita su posterior publicación por parte del autor, que conserva la integridad de sus derechos. Este trabajo no puede ser reproducido, ni integra ni parcialmente, sin el permiso del autor.

Este texto es la transcripción de la intervención del Sr. Gabriel Colomé en el Curso Universitario sobre Olimpismo que organizó el Centre d'Estudis Olímpics (CEO-UAB) el mes de febrero de 1991.

Ref. WP004

Para referenciar este documento, podéis utilizar la siguiente referencia:

Colomé, Gabriel (1992): *Estudio comparativo de los modelos de organización de las últimas seis sedes olímpicas* [artículo en línea]. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB. [Consultado el: dd/mm/yy]  
[<http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp004\\_spa.pdf>](http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp004_spa.pdf)

[Fecha de publicación: 1992]

Lo que nos interesa, en primer lugar, es analizar cómo el entorno socio-político ejerce algún tipo de influencia sobre la estructura organizativa del Comité Organizador de los Juegos.

En segundo lugar, ver cómo afecta el tipo de financiación en la estructura y la infraestructura de los Juegos, y qué tipo de diferencias hay entre los Juegos de 1972 y los siguientes, hasta llegar a Barcelona.

Para empezar, es preciso marcar perfectamente un corte cronológico determinado que fija el antes y el después de los Juegos Olímpicos en la cuestión organizativa y financiera. Nos referimos a los Angeles'84.

Son los primeros Juegos organizados de forma privada y los primeros que tiene superávit. Son también los primeros juegos que no son financiados con dinero público, sino por empresas privadas.

Es preciso recordar que la Carta Olímpica fija perfectamente quién tiene las competencias en la organización de unos Juegos. Los Juegos son organizados, en primer lugar, por una ciudad, que es la ciudad que pide la nominación. Durante más de seis años la ciudad candidata trabaja para conseguir la nominación y finalmente, seis años antes de la celebración de los Juegos, es elegida ciudad-sede. Por tanto, la organización de unos Juegos pertenece a una ciudad.

Analicemos a continuación la normativa establecida en la Carta Olímpica sobre esta cuestión. La Carta Olímpica, aprobada por el Comité Olímpico Internacional (1984), es el marco reglamentario superior que regula el movimiento olímpico. Tal como indica el artículo primero:

"Los fines del movimiento olímpico son los siguientes:

- Fomentar el desarrollo de las cualidades físicas y morales que constituyen el fundamento básico del deporte.
- Educar la juventud mediante el deporte, en un espíritu de mejor comprensión recíproca y de amistad, contribuyendo así a la construcción de un mundo mejor y más pacífico.
- Dar a conocer al mundo entero los principios olímpicos, suscitando de este modo la buena voluntad internacional.
- Congregar a los atletas de todo el mundo en ese gran festival cuadrienal del deporte que son los Juegos Olímpicos."

El órgano que rige el movimiento olímpico es el Comité Olímpico Internacional (COI), según el artículo cuarto:

"El movimiento olímpico estará regido por el COI, al cual pertenecen todos los derechos existentes sobre los Juegos Olímpicos. La constitución y las facultades del COI están determinadas por las presentes normas y por los textos de aplicación de las mismas. Cu a l q u i e r p e r s o n a u organización que, por el concepto que sea, forme parte del movimiento olímpico acatará la suprema autoridad del COI y se hallará sujeta a sus normas y a su jurisdicción.<sup>11</sup>

La designación de una ciudad como organizadora de unos juegos olímpicos, según el artículo cuarto de la Carta Olímpica, es competencia exclusiva del COI.

La candidatura de cada ciudad para la organización de los Juegos es presentada por la autoridad municipal, siendo un requisito la aprobación previa por parte del Comité Olímpico Nacional (CON):

"El CON y la ciudad designada serán solidarios e individualmente responsables del cumplimiento de todos los compromisos contraídos y asumirán, por entero, la responsabilidad financiera de la organización de los Juegos Olímpicos".

Cuando una ciudad ya ha sido designada sede de unos juegos olímpicos, la Carta Olímpica establece la constitución de un comité organizador (COJO) y regula la estructura y el funcionamiento.

"El Comité Organizador de los Juegos Olímpicos (COJO), que deberá tener personalidad jurídica, será el órgano ejecutivo a efectos de la organización de dichos juegos, de conformidad con la norma 33. Le

corresponderá resolver todos los problemas materiales de organización. Actuará siempre por delegación y dentro de los límites que se le impongan, y no podrá suplantar al COI. Formarán parte de la Comisión Ejecutiva o de la Junta Directiva del COJO el miembro o los miembros del COI que sean nacionales del país de que se trate y el presidente y/o el secretario general del CON."

"Los miembros del COJO serán designados conjuntamente por el CON del país respectivo y por las autoridades de la ciudad candidata. (...) Formarán también parte del COJO representantes de las autoridades civiles. La candidatura de una ciudad tendrá que estar siempre apoyada por el gobierno del país correspondiente, con el fin de asegurar la completa cooperación del mismo".

Aunque la Carta Olímpica determina, en gran medida, los comités organizadores de unos juegos olímpicos, el COI elabora una serie de documentos donde se formulan recomendaciones de cara a la organización de unos juegos olímpicos.

En *L'administration des Jeux Olympiques* (1976), el COI establece las competencias de los COJO, las fases de trabajo de la organización de los juegos y sugiere el personal necesario y el organigrama de un comité organizador.

Según estas consideraciones, la estructura de un comité organizador quedaría muy definida por las directrices establecidas por el COI, quedando un margen de actuación restringido por la singularidad de cada comité.

No obstante, las relaciones que en cada caso se establecen entre las diferentes instituciones que participan en la organización de unos juegos, así como también el tipo de financiación elegido, si que diferencian el funcionamiento y la gestión de cada comité.

Tal y como el mismo COI reconoce, la estructura de un comité organizador dependerá finalmente del sistema político, social y deportivo del país organizador. De tal manera, el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos (COJO) se mantiene, según el COI, como una organización deportiva, que ha de trabajar con los diferentes niveles de gobierno, y tiene como tarea principal organizar los Juegos Olímpicos.

### Munich 1972

El planteamiento de las Olimpiadas que se hizo para la candidatura de la ciudad de Munich, partió de una situación general de consolidación del desarrollo económico y político iniciado en el período de postguerra en la República Federal de Alemania (RFA).

La aspiración de la República Federal de Alemania era conseguir un prestigio internacional y un reconocimiento de su papel en el mundo occidental, que todavía se resentía de las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial.

El "milagro" alemán de la recuperación económica después de la destrucción del país y su participación posterior en cuatro zonas, intentaba demostrar al mundo, tal como había hecho Japón ocho años antes, su inserción en el bloque occidental. Si bien este hecho se puede situar, también, en un acontecimiento deportivo como la victoria alemana en la Copa del Mundo de Suiza en 1954.

Si todos los comentarios, tanto del propio COI como de la prensa mundial reconocieron que la organización de los Juegos Olímpicos de Munich había sido modélica, el sangrante atentado contra los deportistas israelíes cometido por la organización palestina "Septiembre Negro" puso en duda aspectos organizativos de aquellos Juegos. A partir de entonces, uno de los puntos más importantes para las siguientes sedes olímpicas será el de la seguridad.

Coinciendo con la designación de Munich como sede de las Olimpiadas de 1972, el 10 de mayo de 1966 el Comité Olímpico Nacional de Alemania Federal configuró el Comité Organizador, compuesto inicialmente por el presidente del CON y tres vice-presidentes que correspondían al ministro federal del Interior, al ministro de Cultura del Estado de Baviera y al alcalde de la ciudad de Munich.

Esta representación de los tres niveles de gobierno en la cúpula del Comité Organizador, reflejaba la forma de Estado federal establecida en la República Federal de Alemania (Federación, *länder* y municipio), y reflejaba también el grado de implicación que cada nivel de gobierno había asumido en la organización de los Juegos.

Esta configuración inicial evolucionó hacia una forma de representación más desigual por el Länd de Baviera y el municipio de Munich (25% de representación de cada uno), que reflejaba, por una parte, la importancia que desde el Estado federal se daba a este acontecimiento, y por otra, la participación creciente de la Federación en la financiación de los Juegos (50% de representación).

Es preciso destacar, también, el gran apoyo del conjunto de la población alemana, que se manifestó en la creación del Consejo Consultivo formado por representantes de todos los grupos sociales: partidos políticos, sindicatos, organizaciones económicas, Iglesia, etc. El presidente de este Consejo fue el canciller de la República, Willy Brandt.

En el caso de Munich, el Comité Organizador se configuró como un órgano administrativo, como los de la Administración pública, en cuanto a la cobertura de los poderes públicos, pero diferente por el hecho de que actuaba en el marco del derecho privado.

Las tareas principales que desarrolló fueron la preparación de los Juegos Olímpicos, la colaboración con todos los órganos e instituciones para la realización de los Juegos, la organización y el desarrollo de los Juegos y la liquidación de todas las cuentas.

Los órganos que formaban este comité eran los siguientes:

a. La Asamblea de los miembros, como órgano superior que se reunía una vez al año, estuvo formada, en un principio, por diecisiete miembros: tres representantes de los diferentes niveles de gobierno, trece representantes del Comité Olímpico Nacional Alemán y el presidente del Comité Director, Willy Daume. Posteriormente, el número de miembros creció dando entrada a personalidades del deporte y a representantes de cada una de las diecinueve federaciones deportivas del país. En cualquier caso, al aumentar los representantes de las diferentes administraciones, la distribución entre administración y deporte se fue equilibrando.

b. El Comité Director era el órgano ejecutivo más importante. Estaba formado por diez miembros: seis representantes del deporte alemán y cuatro de los poderes públicos con un gran peso en las decisiones, ya que podían paralizar la mayoría absoluta de los primeros. Los pocos cambios que se produjeron durante el período de organización de los Juegos no modificaron la correlación de fuerzas en el interior del Comité Director.

c. Las comisiones se configuraron como órganos de trabajo del Comité Director y sus decisiones tenían valor de recomendaciones. En total se formaron catorce comisiones:

Deportiva, para las Construcciones, para la Creación Visual, Publicidad, Finanzas, Competiciones de Regatas en Kiel, Cultural, para el Campus Olímpico de la Juventud, Prensa, Científica, Transportes, Servicio Médico, Antorcha Olímpica y Protocolo.

d. El secretario general era nombrado por el Comité Director, que también decidía la figura del secretario general adjunto. Su función principal era ejecutar todas las decisiones del Comité Director y tratar todos los asuntos en curso del Comité Organizador. Dependía directamente del Comité Director, en el cual tenía voz pero no voto.

La Olimpiada de Munich fue financiada por las administraciones públicas. Una parte se financió a través de presupuestos ordinarios (1.286 millones de marcos), ya que se consideraba un gasto que posteriormente revertiría en infraestructura pública. La otra parte, 686 millones de marcos, se cargaron a los presupuestos públicos en forma extraordinaria, como carga olímpica. Esta cantidad se repartió entre cinco administraciones en seis ejercicios presupuestarios.

El pacto de cubrir la deuda por parte de las administraciones se basó en la repartición siguiente: Federación 50%, Länd 25% y Municipio 25%, de acuerdo con el sistema de financiación propio de la República Federal de Alemania, y de acuerdo con la representación de estos niveles de gobierno en el Comité Organizador.

### **Montreal 1976**

Después del éxito que comportó para la ciudad de Montreal la organización de la Exposición Universal de 1967, "El hombre y su mundo", que fue visitada por más de cincuenta millones de personas en seis meses, el alcalde de la ciudad, Jean Drapeau, presentó la candidatura para la organización de los Juegos Olímpicos de 1972.

Esta candidatura coincide con la de la ciudad de Calgary para los Juegos de Invierno y el Comité Olímpico Internacional no estaba dispuesto a otorgar al mismo país la organización de dos Juegos. Por otra parte, el Comité Olímpico Nacional dio más apoyo a la candidatura de Calgary, y en el último momento el gobierno federal retiró el apoyo financiero a Montreal porque consideraba que ya había hecho una aportación importante para la Exposición de 1967.

Aún con todos estos precedentes, la alcaldía de Montreal propone la ciudad para la organización de los Juegos de 1976, la cual es concedida a esta población el 12 de mayo de 1970.

El Comité Organizador de Montreal tiene desde un primer momento una serie de dificultades para la organización de los Juegos. En primer lugar, la necesidad de autofinanciación de los Juegos, ya que esto había sido una de las promesas del alcalde en la presentación de la candidatura.

El planteamiento de autofinanciación estaba basado en la idea que el Comité Organizador no debía de hacerse cargo de las construcciones necesarias para los Juegos, sólo debía de hacer posible que las infraestructuras existiesen. Se trataba de aprovechar al máximo todos los recursos existentes en la ciudad de Montreal y su entorno, y que las obras que fuesen precisas realizar, tuvieran asegurado su uso posterior.

El Comité Organizador debía de ser responsable de los gastos asociados a la preparación y organización de los Juegos, y se creía que los ingresos ordinarios eran suficientes para cubrir este coste.

En segundo lugar, otra dificultad era un entorno socio-político y económico no favorable. Esto se tradujo, por una parte, en un cambio de gobierno en la Federación: desde 1968 hasta 1979 gobernó el Partido Liberal de Pierre Elliot Trudeau, con una defensa clara de los intereses federalistas por encima de los locales y estatales.

El gobierno federal no da apoyo financiero a la organización de los Juegos y sólo aprueba gastos adicionales en cuestiones de seguridad, aduanas, inmigración y televisión. Se comprometió a crear nuevos programas para necesidades especiales que el Comité manifestara, en situaciones que ningún otro nivel de gobierno asumiese.

En cualquier caso, será un miembro de la diplomacia del gobierno federal el que ocupará el cargo de presidente del Comité Organizador, Roger Rousseau (ex-embajador en Camerún).

La organización de los Juegos Olímpicos de Montreal coincidió con el período de crisis económica mundial que se inició en 1973. Concretamente en Canadá, a partir de 1971 y hasta 1975, la inflación aumentó un 40%.

Esta situación económica y política desembocará en un clima social adverso al buen desarrollo de la organización de los Juegos. A partir de 1974 se producirá un enfrentamiento constante entre el gobierno y los sindicatos de la construcción que representaban los trabajadores de las obras olímpicas. Esto provocó retrasos en las obras, huelgas y un incremento de los costes. A modo de ejemplo, la obra más emblemática de los Juegos de Montreal, el estadio, no estuvo acabado hasta después de los Juegos.

En cuanto a la representación de los diferentes niveles de gobierno, en 1973 el primer ministro de Quebec, Robert Bourassa, anuncia la entrada de tres representantes del gobierno en un comité de control de los Juegos Olímpicos. Este podía revisar las modalidades de los presupuestos para los Juegos y podía controlar los ingresos, los gastos y las responsabilidades del Comité Organizador y de la ciudad de Montreal. La ciudad nombró dos representantes para el Comité. Desde el Estado federal se estableció la legislación que hacía referencia a la financiación olímpica.

En el mismo año se creó un convenio entre el Comité Organizador y la ciudad de Montreal (COJO-City of Montréal Protocol of Agreement) . Este definía claramente la responsabilidad de cada uno en cuanto a las

construcciones olímpicas. Por otra parte, el Comité Organizador exponía sus necesidades a la ciudad y transfería, como contribución a los costes de construcción, fondos que provenían de la lotería federal y de los sellos.

En noviembre de 1975, ante la conflictividad creciente y el deterioro tanto de la organización como de la situación socio-económica general que amenazaba los Juegos Olímpicos, el gobierno del Quebec creó el Consejo de Instalaciones Olímpicas (Olympic Installations Board) que reemplazaba al Comité de Control. La tarea principal fue completar el trabajo en las instalaciones del parque olímpico y de la villa olímpica.

El Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Montreal, que existió formalmente a partir del 20 de septiembre de 1972, se configuró con una estructura departamental, parecida a una estructura gubernamental. Estaba formado por el Consejo de Administración de directores, por el Comité Ejecutivo, por el vice-presidente ejecutivo y por el comité de management.

a. El Consejo de Administración de directores es el órgano superior del Comité Organizador. Sus 14 miembros, a excepción del presidente del Comité, Roger Rousseau, y del alcalde del Montreal, Jean Drapeau, eran figuras importantes del deporte en el país.

Su organización principal era definir la política del Comité Organizador particularmente en lo que hacía referencia a dimensiones, concepto y localización de los Juegos, y también a la financiación.

b. El Comité Ejecutivo estaba formado por cinco miembros del Consejo de Administración de directores. Sus funciones principales fueron dirigir la organización de los Juegos y definir o aprobar las políticas formuladas por el Consejo.

Debajo de los vice-presidentes estaban los directores generales que correspondían a cada uno de los campos de actividad de la organización de los Juegos.

c. Vice-presidente ejecutivo y comité de management. Esta figura se creó porque el presidente del Comité decidió confiar la organización interna del Comité a un delegado, que correspondía a uno de los vice-presidentes, Simon St. Pierre, de tecnología y servicios.

Su función era proponer al Comité Ejecutivo los planes y presupuestos de los departamentos de los cuales se encargaba y que se respetasen las líneas generales y los créditos presupuestarios.

Esta estructura no se implantó inmediatamente, de tal manera que se generó una situación de paralización en la aprobación de los presupuestos y de los planos.

Tal y como hemos expuesto, Montreal defendió la posibilidad de autofinanciar la organización de los Juegos a partir de los ingresos del mismo Comité: lotería nacional, derechos de televisión, venta de sellos y monedas, publicidad, entradas y alojamientos.

Por otra parte, en cuanto a la financiación de las infraestructuras que se precisaban construir, se partía de unos ingresos públicos que debían ser los siguientes:

- Ingresos extraordinarios generados mediante un fondo especial que cubría los gastos, sin introducir nuevos impuestos.
- Fondos que proviniesen de inversión pública a largo plazo.

Ante la desconfianza de que esta vía propuesta por el Comité Organizador fuese viable, el gobierno federal exigió al gobierno de Quebec, a la alcaldía de Montreal y al presidente del Comité Organizador, una garantía escrita de que el gobierno federal no se haría cargo de absorber el déficit, en caso que se produjera, ni de asumir la financiación provisional de la organización.

El resultado económico de las Olimpiadas de Montreal fue muy negativo, agravado por la crisis económica, ya que generó un déficit de mil millones de dólares canadienses.

La financiación de la deuda se repartió de la manera siguiente: 2 00 millones de dólares a cargo de la ciudad de Montreal y 800 millones a cargo del Consejo de Instalaciones Olímpicas, representados por el gobierno de Quebec.

## Moscú 1980

El alcalde de la ciudad de Moscú, Vladimir Promyslow, presentó la primera candidatura para la celebración de los Juegos Olímpicos en la ciudad en 1969. El Comité Olímpico Internacional escogió en aquella ocasión la ciudad de Montreal. Y no sería hasta el 23 de octubre de 1974, cuando se decidiría por la ciudad de Moscú.

Respecto al movimiento olímpico internacional, durante la celebración de aquellos Juegos, es elegido presidente del Comité Olímpico Internacional Juan Antonio Samaranch, en sustitución de Lord Killanin.

Los Juegos Olímpicos de Moscú no se pueden entender sin hacer una referencia especial a la situación política internacional de los años precedentes.

Una fecha clave fue la invasión de Afganistán el 26 de diciembre de 1979 por parte de la Unión Soviética, la cual provocó un incremento de la tensión Este-Oeste y en las relaciones entre bloques, en el marco de la guerra fría. Este conflicto se traduce en el boicot a los Juegos, por norteamericanos, canadienses y por la República Federal de Alemania. El período tanto de presentación de candidaturas como de organización de los Juegos coincide con la época en que Leonid Brenev era el secretario general del PCUS y el presidente del Presidium del Soviet Supremo. En 1980 es reelegido para este cargo.

La Unión Soviética, como máximo representante del bloque del Este, intentaba mostrar al conjunto del mundo su capacidad de organizar un acontecimiento de la magnitud de unos Juegos Olímpicos. Además, era la primera vez que se organizaban unos Juegos detrás del denominado "telón de acero".

Por otra parte, y si nos referimos a la forma y estructura del sistema político en la Unión Soviética, es preciso destacar que nos encontramos ante de una forma de Estado federal, a priori, con un sistema de partido único. El Partido Comunista de la Unión soviética (PCUS) es el único partido existente, con una correspondencia entre cargos de partido y cargos públicos.

Los límites entre la Administración pública y el PCUS son casi inexistentes. Esta estructura y este funcionamiento del sistema político quedaban reflejados en el Comité Organizador, que se regía por el Estatuto de Departamentos de la URSS y por la misma Constitución.

La participación del Estado fue total, dándose la intervención de la mayoría de los ministerios, departamentos, organismos y administraciones públicas en la preparación de los Juegos Olímpicos, por acuerdo del gobierno de la Unión Soviética que marcaba una colaboración estrecha con el Comité Organizador.

El Comité Organizador de las Olimpiadas de Moscú, se constituyó en el mes de marzo de 1975, con 45 miembros en representación del gobierno y del deporte soviético, que finalmente llegarían a ser 58.

El Comité tenía los mismos derechos que un departamento de la Unión Soviética. Y, finalmente, el personal total de la organización estaba compuesto por 945 personas.

El Comité Organizador estaba formado por los organismos siguientes:

a. La Asamblea General era la responsable de la dirección suprema de la organización y estaba formada por los 45 miembros referidos.

b. Como organismos directores estaban el Presidium y el Ejecutivo. El Presidium estaba formado por 15 miembros, el presidente, que también era el presidente del Comité Organizador, Ignati Novikov, cuatro vicepresidentes, uno de los cuales era el alcalde de Moscú, Vladimir Promyslow, y diez miembros más.

Las funciones principales eran examinar y resolver los problemas cotidianos, dirigir las actividades del aparato del Comité Organizador y de otros organismos relacionados con los Juegos Olímpicos; en definitiva, dirigía las relaciones externas e internas del Comité.

El Ejecutivo era el órgano que supervisaba las actividades del aparato del Comité Organizador y llevaba a cabo las actividades concretas de la planificación. Sus miembros eran el presidente del Comité, sus adjuntos y los dirigentes de los diferentes departamentos.

c. Las comisiones se componían de miembros del Comité Organizador, dirigentes de subdivisiones, responsables de ministerios, de departamentos, de organismos de los soviets, de organizaciones sociales y deportivas y, especialistas.

En conjunto se formaron 20 comisiones, en las cuales participaron un total de 444 personas. Su finalidad era ayudar organizativamente y técnicamente al Comité Organizador. No obstante, era el Presidium el que dirigía las actividades de las comisiones, al cual habían de pasar cuentas trimestralmente.

Los presidentes de las comisiones tenían derecho a asistir a las reuniones del Presidium y del Comité Organizador, y también a las del Ejecutivo cuando en éstas se trataban temas en los que tenían alguna competencia.

La Olimpiada de Moscú fue financiada a partir de los presupuestos del Estado y con los ingresos generados por la venta de derechos de televisión, entradas, medallas, etc.

Los gastos para el desarrollo de las infraestructuras de Moscú y de otras villas olímpicas (construcción de hoteles, de aeropuertos, Villa Olímpica, carreteras, telecomunicaciones, comercio, etc.) fueron realizados conforme al Plan quinquenal de desarrollo económico y social de la Unión Soviética, a cuenta del presupuesto del Estado. El gasto total fue de 862,7 millones de rublos.

### **Los Angeles'84**

La ciudad de Los Angeles, que fue sede de los Juegos Olímpicos en 1932, después de una serie de intentos (sobretodo en 1976) para conseguir organizar otros Juegos, finalmente volvió a ser elegida, en mayo de 1978, para preparar los Juegos Olímpicos de 1984.

Previamente, en octubre de 1977, el presidente del COI, Lord Killanin, anunció que la ciudad de Los Angeles era la única candidatura que optaba a la organización de los Juegos Olímpicos de 1984.

Este equilibrio olímpico Este-Oeste no significó un acercamiento entre los bloques, sino más bien lo contrario. Como ya apuntábamos, las Olimpiadas de Moscú fueron boicoteadas por los Estados Unidos (invasión de Afganistán), mientras que los de Los Angeles son boicoteados por la Unión Soviética (invasión de la isla de Granada en 1983, aunque la excusa formal de la delegación soviética fuese la falta de seguridad).

En el período de presentación de la candidatura de la ciudad de Los Angeles, el presidente de los Estados Unidos fue James Cárter, demócrata. En 1980, Ronald Reagan, republicano. No obstante, este cambio no fue significativo para la organización de los Juegos y las relaciones entre el Comité Organizador y el gobierno federal, ya que éste no se quiso implicar ni corresponsabilizar en la financiación de los Juegos.

Desde un primer momento, tanto en la ciudad de Los Angeles como en el Estado de California, la posición de los ciudadanos era de una fuerte resistencia al pago de subvenciones públicas para organizar los Juegos. Este rechazo se incrementó sobretodo cuando se conocieron los resultados económicos de la Olimpiada de Montreal.

Una primera actuación, desde el Consejo municipal de Los Angeles, pidió, en 1975, un estudio presupuestario sobre los costes de organización de unos Juegos Olímpicos.

Pero no sería hasta el 14 de abril de 1977 cuando se inicia la campaña oficial de la candidatura. En el mes de abril de 1978, el Ayuntamiento de Los Angeles, consciente con el estado de opinión que existía en relación con los Juegos, convoca un referéndum para decidir las modalidades de control de los costes de los Juegos Olímpicos. El resultado final fue el de prohibir las subvenciones municipales, a excepción de aquellos casos que se cubrieran contractualmente con el Comité Organizador.

Por otra parte, tampoco había garantías ni de recibir fondos del Estado federal ni del gobierno del Estado de California. Ante esta situación, el Comité Organizador se vio obligado a buscar nuevas vías de financiación. La solución que finalmente encontró fue la de la financiación privada, recogiendo y ampliando la posibilidad que se apuntaba en Montreal: la autofinanciación de los Juegos Olímpicos.

Esta nueva vía, que abriría el planteamiento de una organización de tipo empresarial donde toda la responsabilidad se desmarcaba de los poderes públicos, requería un comité organizador que adoptase la

forma de una sociedad de derecho privado no lucrativa. Ello, inicialmente, comportó conflictos con el Comité Olímpico Internacional.

En un primer momento, Lord Killanin rechazó la propuesta del alcalde de Los Angeles, Tom Bradley, de organizar los Juegos sobre la base de un comité privado, porque comportaba una violación de la norma cuarta de la Carta Olímpica, porque requería que la ciudad sede a la cual se le otorgaba unos Juegos debía garantizar completamente las finanzas de éstos.

La configuración de este Comité Organizador de carácter privado y las relaciones oficiales se establecieron sobre la base de dos ideas esenciales:

Evitar que las diversas administraciones públicas perturbasen el trabajo del Comité Organizador.

- Buscar los apoyos oficiales necesarios para los diversos departamentos del Comité, así como mantener informados del desarrollo de la organización a las autoridades públicas y a las diversas personalidades.

El Comité Organizador tuvo que dar prioridad a la relación con el poder ejecutivo de los Estados Unidos. Los resultados con el presidente Carter fueron negativos, se rechazaron las subvenciones y se hace el boicot a los Juegos Olímpicos de Moscú. Por otra parte, con el presidente Reagan, sólo se consiguió la creación del grupo especial de acción, bajo la dirección de un jefe adjunto al Gabinete. El objetivo de este grupo era facilitar la tarea al Comité Organizador, eliminando obstáculos.

En relación con el Estado de California, se creó un grupo olímpico especial para colaborar eficazmente con el Comité Organizador. Los contactos con la Asamblea del Estado de California permitieron adoptar la legislación necesaria para la preparación y la organización de los Juegos Olímpicos.

Con todo esto, la mayoría de temas debían ser tratados con el Ayuntamiento de Los Angeles: servicio de policía y seguridad, Festival Olímpico de las Artes, calidad de los servicios de la Administración, problemas de circulación, incidencia de los Juegos e impacto económico, etc.

Se formó un Comité ad hoc destinado a asegurar la relación entre la municipalidad y el Comité Organizador. Un acuerdo con fecha 18 de octubre de 1982, contrataba el pago de los gastos municipales en concepto de los Juegos Olímpicos por parte del Comité, y preveía la creación de un fondo de garantía olímpica (19,3 millones de dólares), que si resultaba insuficiente, el Comité se responsabilizaría de adoptar las sumas complementarias. Los servicios municipales más afectados por este acuerdo eran los servicios de policía y bomberos, obras públicas, transportes y comunicaciones.

El Comité Organizador también dispuso de un fondo de reserva para cubrir servicios de policía excepcional. Por otra parte, el Ayuntamiento creó una task force compuesta por el director de los Servicios Administrativos, el adjunto del alcalde y el jefe de los Servicios Jurídicos. Este grupo se reunía todos los meses para hacer un seguimiento de los asuntos relacionados con los Juegos Olímpicos y permitió coordinar las acciones municipales y resolver muchos problemas de organización.

El Comité Organizador de las Olimpiadas de Los Angeles de 1984, creado en 15 de junio de 1978, se constituyó como una corporación privada sin ánimo de lucro, plenamente independiente de los poderes públicos, que no tenían ningún representante en el Consejo de Administración.

El acuerdo que se estableció entre el COI, el Ayuntamiento, el Comité Olímpico Nacional y el Comité Organizador para definir la representación de estos últimos, fijaba que el 75% de los miembros del Comité Organizador y de su Comité Ejecutivo habían de ser designados por los miembros del Comité de origen de la candidatura, mientras que el 2 5% restante eran designados por el Comité Olímpico Nacional. En cuanto a las garantías financieras, el 40% eran responsabilidad del Comité Olímpico Nacional, el 20% de organismos deportivos nacionales y el 40% restante del propio Comité Organizador. El Comité estaba configurado por los órganos siguientes:

- a. El Consejo de Administración era el responsable de definir las grandes líneas de política que era preciso seguir y aportar la asistencia necesaria para reunir el máximo apoyo entorno al Comité. El presidente de este consejo fue Paul Ziffren, nombrado el 26 de marzo de 1979.
- b. El Consejo Ejecutivo era responsable de dirigir y organizar las Olimpiadas. Estaba formado por 2 2 miembros y era nombrado por el Consejo de Administración.

El nombramiento de estos miembros se basó en criterios de experiencia profesional, sobretodo en el campo empresarial. Así el 24 de marzo de 1979 fue nombrado Peter V.

Ueberroth, presidente del Comité Organizador, y el 1 de febrero de 1980 Harry L. Usher fue designado vice-presidente ejecutivo y director general.

c. El Comité de Dirección estaba formado por los directores principales del Comité Organizador y su función era supervisar la buena marcha de la organización cotidiana.

Se crearon 25 subcomisiones para ayudar en los diferentes aspectos de organización de los Juegos Olímpicos, y se creó también una Comisión Consultiva Regional para buscar el apoyo de la comunidad del sur de California. Los miembros de esta Comisión eran nombrados tanto por el Consejo de Administración como por el Ayuntamiento.

Una novedad que introducía este Comité fue la figura de los comisarios de deportes, que se encargaban de la dirección de cada deporte olímpico con la responsabilidad de convertirse en auténticos expertos en cada deporte, y se encargaban también de tener relaciones con las federaciones y las diversas organizaciones deportivas.

Por primera vez, un comité organizador trabajó con voluntarios olímpicos, con una gran participación.

El examen de financiación de Munich, Montreal y Moscú, indicaba que el 90% de los recursos procedían del sector público. A partir de este hecho, se encargó un estudio para el establecimiento de un plan financiero de 5 años que confirmó la posibilidad de organizar unos Juegos Olímpicos a partir de la autofinanciación. Este estudio indicaba que eran necesarios 347 millones de dólares para la organización de las Olimpiadas y que el Comité Organizador podía recaptar 368 millones.

Resultaba necesario multiplicar por seis los recursos de origen privado, con objeto de compensar la falta de recursos públicos, tomando como base los Juegos Olímpicos precedentes, los de Moscú.

Para solucionar este problema se planteaban dos acciones:

- Firmar lo antes posible los contratos con los sponsors y exigirles el pago de un porcentaje elevado.
- Hacer pagar un depósito en concepto de propuesta para obtener los derechos de retransmisión.

Este segundo apartado fue el más eficaz, los intereses generados por todos los recursos depositados fueron muy productivos y definitivos para el desarrollo de las fases iniciales de explotación del Comité Organizador.

La estrategia adoptada por el presidente del Comité fue la de asegurar las informaciones presupuestarias confidenciales. Los responsables de proyectos tenían únicamente las informaciones que hacían referencia a sus departamentos. Esta política se basaba en asegurar la eficacia de los controles presupuestarios.

Los resultados financieros de la organización de los Juegos de Los Angeles tuvo un superávit de 222,716 millones de dólares, esto confirma no solamente la posibilidad de autofinanciación de unos Juegos Olímpicos, sino que significa también la viabilidad de éstos como un negocio con capacidad de generar beneficios.

La repartición de beneficios se distribuyó tal como marcaba la norma décima de la Carta Olímpica, según la cual estos debían de revertir en la promoción del movimiento olímpico, o en el desarrollo del deporte. En el caso de Los Angeles, el 40% fue destinado al Comité Olímpico Nacional; la misma proporción se destinó a los deportes amateurs del área sur de California, donde el Comité Organizador había creado la Fundación de Atletas Amateurs, y el 20% restante se destinó, a través del Comité Nacional, a los fondos gubernamentales para deportes y para los Juegos Olímpicos Paramericanos.

### **Seúl 1988**

El 2 de noviembre de 1981, el Comité Olímpico Internacional confirmaba la candidatura de Seúl como sede de los Juegos Olímpicos de 1988, al ganar a la gran favorita Nagoya, ciudad japonesa.

El caso de Seúl es un exponente claro de utilización de unos Juegos Olímpicos como estrategia política en las relaciones exteriores de un país, tratando de vender una imagen moderna y actual parecida a la de los países avanzados.

No obstante, la historia política de Corea muestra lo que hasta ahora ha sido una realidad diferente. Por un lado, siempre han existido relaciones conflictivas con Japón, cuarenta años de dominación, que se tradujeron después en la Segunda Guerra Mundial en la división del país, en dos Coreas, con dos ideologías enfrentadas y el intento de resolver esta problemática con un conflicto armado en 1950.

Las decisiones internacionales son tomadas sin tener en cuenta el pueblo de Corea y sus aspiraciones de independencia que se transformarán con el tiempo en el establecimiento de dos estados, Corea del Norte, de orientación comunistas, y Corea del Sur con régimen económico capitalista pero con un sistema político dictatorial.

Estos dos estados han mantenido una relación constante de confrontación y conflicto, llegando al punto álgido en 1950 con la guerra coreana (1950-1953), con la intervención de Estados Unidos que se alian con la República de Corea del Sur, invadida por sus vecinos del Norte, que actuaban con el apoyo de China.

La República de Corea del Sur se regirá por una serie de gobiernos militares que se sucederán en el tiempo, con el apoyo de los Estados Unidos, El General Chun Doo Hwan fue elegido presidente el 27 de agosto de 1980, año en que se redactó la Constitución, y reelegido en febrero de 1981, en el mes de marzo de ese año se celebran las elecciones a la Asamblea Nacional.

Este ropaje democrático pretendía crear un ambiente internacional favorable sin romper el marco dictatorial. Este objetivo estuvo favorecido por la concesión de la organización de los Juegos Olímpicos de Seúl, hecho que se producirá pocos meses después de las elecciones.

El gobierno de Corea, una vez conseguida la nominación, se implicó por completo en todo el proceso organizativo de los Juegos Olímpicos. Este elemento se pondrá de manifiesto en el mismo Comité Organizador, como veremos, y en la creación por ley, por una parte, del Comité gubernamental de apoyo olímpico, presidido por el primer ministro y formado por los ministros responsables de áreas relacionadas con los Juegos y por el alcalde de Seúl, y por otra, por la creación, en marzo de 1982, del Ministerio de Deportes, con la finalidad de coordinar los preparativos olímpicos y contribuir y promover las actividades deportivas del pueblo coreano.

El gobierno metropolitano se esforzó mucho en establecer buenas relaciones tanto con el Comité Olímpico Internacional como con las federaciones internacionales. Reforzando con esta estrategia la política exterior del mismo gobierno.

A principios de 1982, se crea el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Seúl con una estructura muy jerarquizada y autoritaria, que nunca sería cuestionada abiertamente. Esta organización se justificaba sobre la base de la idea de hacer una Corea fuerte en el ámbito internacional. El sistema de organización que se desarrollaba era muy parecido a la organización autoritaria burocrática del régimen coreano.

Los miembros que formaban este Comité eran elegidos entre los sectores de la actividad del país relacionados con los deportes, el gobierno, los medios de comunicación, la cultura, la educación y la empresa, con el objeto de que todos estos grupos se sintiesen implicados en el proyecto olímpico.

Tal y como hemos referido, la implicación del gobierno de Corea en la preparación de los Juegos fue absoluta. Desde la candidatura hasta la celebración de los Juegos los tres últimos presidentes de la República de Corea del Sur fueron también los presidentes del Comité Organizador. Park Chung Hee en el período inicial de la candidatura, Chun Doo Hwan hasta julio de 1983 y, finalmente, Roh Tae Woo.

La estructura de este Comité estuvo formada por el presidente mencionado, por la Asamblea General y por un órgano ejecutivo. La Asamblea General estuvo formada por once miembros, siete de los cuales eran ministros del gobierno (Interior, Finanzas, Educación, Cultura e Información, Obras Públicas y comunicaciones), incorporados a este órgano en 1985.

Esta nueva estructura ejecutiva se adopta para tener una dirección más efectiva y controlada, ya que se produce un incremento y una complejidad de las tareas que ha de desarrollar el Comité.

Dependiendo directamente del presidente del Comité y del órgano ejecutivo, se instituye una Secretaría General, encabezada por un secretario general, tres delegados de éste, (Infraestructura, Relaciones Internacionales y Finanzas), una Oficina de Planificación y Administración y otra de asuntos generales. Esta Secretaría General estaba constituida por departamentos que se fueron ampliando según las necesidades del Comité.

En el mes de enero de 1985, a través de la dirección de estos departamentos y mediante un programa de reclutamiento, se contrataron siete corporaciones privadas coreanas a fin de que un gran número de sus managers fueran transferidos al Comité Organizador.

La financiación de la Olimpiada de Seúl fue mayoritariamente pública. A partir de los presupuestos del Estado se financiaron todas las infraestructuras necesarias para la celebración de los Juegos.

### **Barcelona 1992**

La ciudad de Barcelona, que con anterioridad fue candidata cuatro veces a la organización de una olimpiada, vuelve a presentar su candidatura en 1986, con la intención de organizar los Juegos Olímpicos de 1992.

La candidatura de la ciudad de Barcelona y su nominación posterior han significado el inicio y la aceleración de un proceso de relanzamiento económico de la ciudad. Hasta 1985 la economía española sufre las consecuencias de la crisis económica de 1973: elevadas tasas de paro, falta de inversión pública y privada, falta de cualificación de los trabajadores, etc., y por otra parte, las ciudades sufren los efectos de la crisis urbana: degradación de los barrios antiguos y periféricos, falta de espacios para equipamientos y ocio, falta de un sistema de comunicaciones y de vías rápidas a las ciudades, etc.

Ante esta situación socio-económica, la ciudad de Barcelona ve en los Juegos Olímpicos la posibilidad de afrontar los problemas económicos y urbanos de la ciudad. Los Juegos Olímpicos se plantearon como la oportunidad de acelerar el proceso de "reconstrucción de la ciudad", y de acabar grandes obras que el gobierno municipal tenía como proyectos desde las primeras elecciones democráticas en 1979.

Así, las cuatro áreas olímpicas coinciden con aquellas zonas inacabadas de la ciudad: la montaña de Montjuic, que será área de instalaciones olímpicas, el Anillo Olímpico (estadio olímpico, Palau Sant Jordi, piscinas Picornell y Centro Internacional de Prensa); la parte sur del barrio de Poblenou, donde se construye un nuevo barrio al lado del mar, Nova Icaria, que será la Villa Olímpica durante los Juegos y que comporta la recuperación del frente marítimo de la ciudad, además de la construcción de un puerto deportivo, el tramo de la Diagonal donde ya hay instalaciones deportivas que serán aprovechadas para los Juegos, y finalmente la Vall d'Hebron, que permite dotar de infraestructuras deportivas una zona de la ciudad periférica y olvidada, infraestructuras que harán de esta zona la sede de las pruebas de tiro con arco, tenis, pelota vasca, voleibol y ciclismo.

Por otra parte, la celebración de los Juegos en Barcelona, también posibilita construir una nueva torre de comunicaciones, acabar las obras de la red viaria básica y, por tanto, de los cinturones que envuelven la ciudad, y una dosis importante de promoción exterior de la ciudad.

Con el objetivo de alcanzar estos proyectos, la ciudad de Barcelona presenta su candidatura y el 17 de octubre de 1986 obtiene la nominación como sede de los Juegos Olímpicos de 1992.

Después de la nominación de la ciudad de Barcelona como sede de los Juegos Olímpicos de 1992, el 17 de octubre de 1986, se constituye en enero de 1987 un Comité de Coordinación encargado de configurar el Comité Organizador definitivo. El Comité Organizador tenía carácter transitorio y había estudiado cuál era la mejor forma de organización del comité definitivo y, aún, redactar sus estatutos.

Finalmente, el 12 de marzo de 1987, se constituye el Comité Organizador Olímpico de Barcelona (COOB'92) con la participación de los tres niveles de gobierno descritos: el gobierno municipal, a través de su alcalde Pasqual Maragall, presidente del Comité, la Generalitat de Catalunya y el gobierno español, y con la participación de representantes del mundo deportivo, el Comité Olímpico Español, la Unión de Federaciones deportivas catalanas y el Comité Olímpico Internacional.

Los órganos de gobierno de este Comité son los siguientes:

a. La Asamblea General es el máximo órgano responsable, integrado por los representantes de las instituciones implicadas en la celebración de los Juegos. La Asamblea delegó sus competencias en el Comité Ejecutivo, que se encarga de las orientaciones generales del COOB, y decidió por unanimidad nombrar a Josep María Abad, como máximo directivo del COOB en calidad de consejero-delegado , persona muy cercana al alcalde de Barcelona y presidente del COOB'92.

b. EL Comité Ejecutivo es el órgano de dirección que se reserva una serie de competencias propias entre las cuales destacan las siguientes:

- Aprobar el presupuesto global de la organización de los Juegos.
- Aprobar y liquidar el presupuesto anual de funcionamiento y de inversión.
- Aprobar el sistema de control económico y de resultados.
- Aprobar los Rapports oficiales del COOB'92 para presentar al COI.
- Aprobar el plan definitivo de las instalaciones para las competiciones.
- Aprobar el programa de actividades de la ceremonia de inauguración.
- Elegir el símbolo, el logotipo y la mascota de los Juegos, a partir de un concurso.
- Designar cargos ejecutivos de primer nivel (director general, presidentes de organismos autónomos, presidentes de comisión, directores de división), así como el organigrama base.
- Aprobar contratos que comporten inversiones superiores al 1,1% de 1 Presupuesto de los Juegos.

El Comité Ejecutivo está formado por los cargos directivos siguientes:

- Presidente, el Presidente del COOB'92 y alcalde de Barcelona Pasqual Maragall.
- Primer vice-presidente, el presidente del Comité Olímpico Español, Carlos Ferrer Salat.
- Segundo vice-presidente, el representante de la Generalitat y jefe de la oposición en el Ayuntamiento de Barcelona, Josep María Cullell.

Y los miembros que formen parte de este Comité Ejecutivo, que son representantes de los diversos niveles de gobierno, del mundo deportivo y miembros cooptados.

Hay 5 representantes del Ayuntamiento de Barcelona, 1 representante de la Diputación de Barcelona, 4 representantes de la Administración del Estado, 4 representantes de la Generalitat, 4 representantes del Comité Olímpico Español y 3 miembros cooptados.

c. La Comisión Permanente.

El artículo 14 de los Estatutos del COOB'92 permite la posibilidad que el Comité Ejecutivo delegue en la Comisión Permanente todas las competencias que permitan el funcionamiento del Comité Organizador. Por tanto, la Comisión Permanente se convierte en el órgano de dirección colectiva más próximo al trabajo cotidiano, que controla la estructura operacional y que tiene más agilidad para la toma de decisiones.

d. El consejero-delegado, que como hemos mencionado es una persona de máxima confianza del alcalde de Barcelona, es una figura que se crea dentro del Comité Organizador con competencias amplias. Sus funciones se concentran fundamentalmente en la definición de las grandes estrategias de acción, en las relaciones con el Comité Olímpico Internacional, en la dirección de su equipo y en el control directo sobre la Comisión de Seguridad y sobre la Comisión de Radio-TV.

Tiene competencias específicas amplias, entre las que destacan las siguientes:

- Dar a conocer el COOB'92 a todo tipo de organismos públicos o privados.
- Elaborar los planes y programas de acción general.
- Elaborar los presupuestos anuales de funcionamiento, y también las liquidaciones necesarias.
- Aprobar contratos de 50 millones como máximo por operación.
- Elaborar el organigrama del Comité Organizador y las adaptaciones progresivas que sean necesarias hacer.
- Organizar, dirigir e inspeccionar los servicios del COOB'92, y pasar cuentas periódicamente al Comité Ejecutivo de las decisiones que se tomen.
- Proponer al Comité Ejecutivo el nombramiento del director general y los nombramientos de los directores de sectores operacionales de control de gastos y de los presidentes de las diferentes

- comisiones de trabajo.
- Contratar, promover o suspender de sus funciones, sancionar al personal, fijar salarios y gratificaciones.
  - Legalizar en nombre del COOB'92 y ejecutar los acuerdos de los órganos de gobierno.

El tipo de financiación que se ha escogido para la Olimpiada de Barcelona podemos decir que es predominantemente público, aún destacando cierta participación público-privada.

Se distingue claramente lo que son responsabilidades del Comité, la organización de los Juegos, de lo que son las infraestructuras e inversiones necesarias para los Juegos y que corren a cargo de la ciudad de Barcelona.

En primer lugar, el Comité Organizador opta por financiarse con recursos propios, presentando un presupuesto equilibrado de 128.000 millones de pesetas, en el cual no hay ninguna partida que provenga de presupuestos públicos.

Los recursos provienen principalmente de la explotación de la identidad corporativa, mediante la venta de derechos de televisión, la cesión de licencias a los sponsors, la venta de entradas, la comercialización del logotipo y la mascota, loterías, quinielas, sellos y monedas.

La partida que se refiere a los ingresos obtenidos con la venta de derechos de televisión (42.600 millones de pesetas), la venta de licencias, los patrocinadores y las entradas, significa el 72% del presupuesto.

Y en segundo lugar, y referente a la fórmula adoptada por la ciudad para gestionar y financiar las grandes inversiones necesarias para los Juegos -infraestructuras que quedarán para la ciudad-, se ha optado por una opción predominantemente pública y de endeudamiento.

Se crea un holding que se gestionará a través de una sociedad anónima, que se hace cargo de la administración y la financiación de las inversiones y amortizaciones de los créditos del grupo de empresas que se encargan de las obras de infraestructura olímpica.

Este holding tiene una participación del 51% por la Administración del Estado y otra del 49 % por el Ayuntamiento de Barcelona. Antes que se aprobase su constitución, el 28 de abril de 1989, el alcalde de Barcelona ofrece a la Generalitat que participe en el Holding con una tercera parte de éste, la administración autonómica rechazó la oferta alegando una falta de recursos financieros.

El holding está formado, por una parte, por dos sociedades privadas municipales: Anillo Olímpico de Montjuïc, SA (AOMSA) y Villa Olímpica, SA (VOSA), y por otra, por el Instituto Municipal de Promoción Urbanística (IMPU), que se ocupa de todo aquello relacionado con la actuación constructora directamente relacionada con los Juegos Olímpicos, y que se configura como sociedad anónima, de tal manera que el holding será el propietario único de las empresas municipales, todas de capital público.

La existencia de este holding tendrá una duración de diez años (1989-1999), tiempo que se entiende suficiente para concluir la tarea principal por la que se constituye: amortizar la totalidad de los compromisos y las cargas financieras contraídas por las empresas referidas.

Durante este período, tanto el Estado como el Ayuntamiento aportarán unos 47.000 millones de pesetas en diez anualidades, aportaciones económicas independientes de las inversiones ya concebidas por las administraciones del Estado, la Generalitat, la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento en obras como cinturones, estadio olímpico, etc.

En cuanto a las empresas privadas municipales que forman el holding, estas funcionan a través del endeudamiento, ya que el capital social con el que cuentan es muy reducido, y, por tanto, dependen de las aportaciones económicas que hagan las diversas administraciones.

Podemos concluir afirmando, en primer lugar, que en los seis comités analizados, la estructura formal, es decir, los órganos de representación y gestión, son parecidos en todos los casos, ya que hay una normativa del COI que regula el esquema básico de organización. Además, esta estructura tiene unas características propias, como la temporalidad, la capacidad de adaptación al entorno y la flexibilidad, mientras que su objetivo fundamental es organizar unas pruebas deportivas de duración limitada.

Las diferencias entre los seis casos estudiados se encuentran en las variables que explican nuestras hipótesis: las relaciones intergubernamentales, el grado de representación de los diferentes niveles de gobierno de los comités y la financiación.

El cuanto al condicionamiento que comporta el sistema político de un país en la configuración de un comité organizador, a través del análisis efectuado de las diversas olimpiadas, se pone de manifiesto una relación estrecha a diferentes niveles.

El sistema político condiciona la participación de los diferentes niveles de gobierno en los órganos del comité organizador, si bien no determina el grado de representación de cada uno.

Son ejemplos claros los casos de Munich, Montreal y Barcelona, ya que, teniendo todos ellos un sistema político configurado en tres niveles de gobierno, la representación de éstos en los diferentes comités organizadores ha sido desigual.

Creemos que este hecho se puede explicar más bien según el nivel de gobierno donde se origina la motivación para la organización de unos Juegos Olímpicos.

Por otro lado, cuando el interés de organizar unos Juegos surge de una ciudad, como en el caso de Montreal, Los Angeles y Barcelona (aún habiendo diferencias), se ha dado siempre un mayor grado de representatividad por parte de las administraciones locales.

En estos casos se agrega un nuevo elemento de conflictividad: conseguir implicar al resto de administraciones no solamente en la organización de los Juegos, sino en la financiación de estos, ya que su interés no es tan directo.

En estos momentos, el sistema de partidos sí que favorece las posibilidades de consenso entre los diferentes niveles de gobierno. El hecho de que coincidan partidos políticos al frente de diversas administraciones favorece las negociaciones y el consenso, mientras que si las opciones políticas de los gobernantes son de signo diferente, y quieren asumir un protagonismo elevado, los conflictos se manifiestan con más intensidad.

En el resto de casos analizados, Munich, Moscú y Seúl, donde el interés ha surgido principalmente del Estado, es la Administración central la que tiene una representación mayor en el Comité, y esto limita el conflicto, ya que asegura una cobertura de los Juegos en todos los ámbitos (político, inversor, financiero, etc.). Los Juegos se plantean no sólo con el objetivo de potenciar la misma ciudad-sede de las Olimpiadas, sino con el interés de potenciar todo un país en situaciones históricas determinadas. El elemento importante para el Estado es su imagen exterior y el prestigio internacional.

Cuando la intervención de la Administración central no ha tenido lugar, casos de Montreal y Los Angeles, se ha planteado la cuestión de autofinanciación y de la privatización de la organización de unos Juegos.

Si bien en Montreal ya se apuntaba esta posibilidad de autofinanciación, no será hasta los Juegos Olímpicos de Los Angeles que se establecerá un nuevo modelo de organización y de financiación privado para la organización de los Juegos. Estas Olimpiadas significan un antes y un después en las formas y maneras de plantearse unos Juegos Olímpicos.

Antes de estos Juegos se daba por supuesto una financiación pública, la seguridad de un déficit, y una gestión más administrativa. En cambio, las Olimpiadas posteriores introducirán nuevos elementos: financiación privada, manacfement o gestión empresarial y opción a unos beneficios posibles.

Si ante el tipo de financiación pública comportaba un tipo de gestión determinado, a partir de los Juegos de Los Angeles, esta relación no es tan estrecha, ya que el mundo de la gestión empresarial, cada vez más, se va incorporando a la Administración.

Seúl plantea una financiación pública pero adopta las formas de marketing y gestión propias de la empresa privada. Barcelona opta por un modelo de tipo mixto, si bien la participación pública es dominante, también trata de llevar a cabo una gestión empresarial, elemento que se pone de manifiesto en la estructura del Comité Organizador, que adopta la forma de las empresas privadas municipales que gestionan las obras para los Juegos.

Finalmente, se analiza la estructura organizativa de Barcelona'92, se comprueba que el COOB recoge las ideas aportadas por otros Juegos Olímpicos en cuanto a la organización.

En primer lugar, la financiación no será sólo pública, sino que será una financiación de tipo mixto: una parte pública y otra privada.

En segundo lugar, el COOB, a diferencia de otros comités organizadores, se estructurará en dos sectores: uno político y otro de carácter ejecutivo-administrativo.

Y en tercer lugar, por primera vez, el presidente del Comité Organizador y el alcalde de la ciudad-sede son la misma persona. Hasta entonces, el alcalde y el presidente del Comité habían sido personas diferentes.