

Miquel de Moragas i Miquel Botella, Editors

Les Claus de

l'Èxit

*Impactes socials, esportius,
econòmics i comunicatius de*

Barcelona'92

*Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport
Universitat Autònoma de Barcelona
Museu Olímpic de Lausana
Fundació Barcelona Olímpica*

Els autors

Josep Miquel Abad
Enric Truñó
Fidel Sust
Manuel Llanos
Lluís Millet
Miquel Botella
Ferran Pastor
Jordi López
Andreu Clapés
Josep Bertran
Miquel de Moragas
Joan Botella
Faustino Miguélez
Ferran Brunet
Fernand Landry
John MacAloon
Nancy Rivenburgh
Muriel Ladrón de Guevara
Pilar Carrasquer
Núria García
Xavier Còller
Daniel Romani
Dolors Aparicio

Les Claus de l'Èxit.

Impactes socials, esportius,
econòmics i comunicatius de
Barcelona '92

Les Claus de l'Èxit.

Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92

Els continguts d'aquest llibre no podran ser reproduïts, ni totalment ni parcialment, sense el previ consentiment per escrit dels editors.

© Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport
Universitat Autònoma de Barcelona
Edifici B. 08193 Bellaterra (Barcelona, España)

© Universitat Autònoma de Barcelona
Servei de Publicacions
Edifici A. 08193 Bellaterra (Barcelona, España)

Editors: Miquel de Moragas i Miquel Botella
Coordinació editorial: Miquel Gómez,
Esther Martí i Núria Garcia
Disseny de la coberta: Josep M.^a Trias (Quod)

Primera edició: juliol de 1995

Dipòsit legal: B. 30.733-1995
ISBN 84-490-0388-1
Composició: Víctor Igual, S. L.
Impressió: Duplex, S. A.
Enquadernació: Serveis Gràfics 106, S.L.
Printed in Spain - Impres a Espanya

Índex

Joan Antoni Samaranch <i>President del Comitè Olímpic Internacional</i>	7
Presentació	
Pasqual Maragall <i>President del COOB'92</i> <i>Alcalde de Barcelona</i>	9
Introducció	
Josep Miquel Abad <i>Conseller Delegat del COOB'92</i> «Balanç de les realitzacions del COOB'92»	11
Organització dels Jocs	
Miquel Botella «Les claus de l'èxit dels Jocs»	18
Esports	
Enric Truñó «Barcelona, ciutat de l'esport»	43
Manuel Llanos «Així va col·laborar el Comitè Olímpic Espanyol en l'èxit del '92»	57
Mitjans de comunicació	
Miquel de Moragas / Nancy Rivenburgh / Núria Garcia «La imatge de Barcelona'92 a la televisió internacional»	76
Muriel Ladrón de Guevara / Xavier Còller / Daniel Romani «La imatge de Barcelona a la premsa internacional» .	98
Disseny	
Miquel de Moragas «Disseny, logotip i mascota en la promoció i la identitat de Barcelona'92»	115
Jocs Paralímpics Barcelona'92	
Fernand Landry «Els Jocs Paralímpics i la integració social»	130

Política

Joan Botella

- «Els Jocs Polítics. Actors i estratègies entorn
dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992» 145

Societat

Faustino Miguélez / Pilar Carrasquer

- «La repercussió laboral dels Jocs Olímpics» 155

Andreu Clapés

- «Voluntaris Barcelona'92: la gran festa
de la participació» 171

John MacAloon

- «Barcelona'92: un punt de vista
des de l'antropologia cultural» 187

Urbanisme

Lluís Millet

- «Els Jocs de la Ciutat» 194

Economia

Ferran Brunet

- «Anàlisi econòmica dels Jocs Olímpics de
Barcelona'92: recursos, finançament i impactes» . . . 209

Tecnologia

Jordi López / Ferran Pastor

- «Barcelona'92: les estratègies de la tecnologia» . . . 244

Josep Bertran

- «La imatge de la tecnologia als Jocs Olímpics
de Barcelona'92» 260

Epíleg

Fidel Sust

*Director General d'Esports de la Generalitat
de Catalunya*

- «L'herència esportiva dels Jocs de Barcelona» . . . 267

Bibliografia sobre Barcelona'92

- Dolors Aparicio 272

Apèndix

Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.

Càtedra Internacional d'Olimpisme.

- Fundació Barcelona Olímpica 282

ORGANITAZIÓ DELS JOCS

LES CLAUS DE L'ÈXIT DELS JOCS

MIQUEL BOTELLA I PAHISSA¹

Tothom està d'acord que el veritable èxit dels Jocs Olímpics —i dels Jocs Paralímpics— de Barcelona fou la transformació que experimentà la ciutat, que la féu avançar en no més sis anys més del que normalment hauria fet en decennis. Però no parlaré en aquest escrit d'aquest tema; ni de l'obertura al mar, ni dels cinturons, ni de l'aeroport, ni de les telecomunicacions, ni de les instal·lacions esportives que la ciutat i les subseus tenen i que avui no tindrien si no s'haguessin celebrat els Jocs. Que els Jocs eren un pretext —o una oportunitat, si us agrada més— per transformar i relançar la ciutat es digué públicament des dels mateixos inicis de la candidatura. I han estat precisament això.

Però també constituí un gran èxit, tant per a la nostra imatge com per a la nostra autoestima, que els Jocs estiguessin ben organitzats. I això tampoc ho posa en dubte ningú, ni els titulars dels mitjans de comunicació, ni les enquestes que es realitzaren als atletes, als periodistes i als forasters que vingueren als Jocs com a espectadors.

En aquest escrit m'ocuparé de les raons de l'èxit organitzatiu. Haig d'advertir d'entrada, tot i que potser ni caldria fer-ho, que les ratlles que segueixen són interpretacions del que va passar i responen a una perspectiva personal. En aquest cas, la que em dóna sis anys de treball ininterromput en el COOB'92: primer, en l'àmbit de la planificació; més tard, en la gestió dels recursos humans i econòmics; durant els Jocs, en el Centre Principal d'Operacions i, al final, en la redacció de la Memòria Oficial.

Deixant ja els preàmbuls, donaré a continuació la llista de les raons que em semblen fonamentals a l'hora d'explicar

1. Economista, amb una àmplia experiència professional en el camp de la gestió pública. Director de Planificació i Control del COOB'92 (1987-1989); Sots-Director General de Gestió del COOB'92 (1989-1991); Director General Adjunt de Recursos del COOB'92 (1991-1993). Actualment és Director d'Expansió del Consorci de la Zona Franca de Barcelona.

L'autor vol agrair a Josep Miquel Abad, Armand Calvo, Pedro Fontana, Josep Morist, Xavier Mendoza, Miquel de Moragas, Fernando Riba, Carme San Miguel, Josep Maria Vilà i Joaquim Zueras les seves crítiques i comentaris.

l'èxit organitzatiu dels Jocs Olímpics i dels Jocs Paralímpics de Barcelona 1992. I, naturalment, intentaré justificar-les.

Em referiré primer als antecedents, als aspectes qualitatius i quantitius dels recursos esmerçats i a les característiques del treball directiu. Després, presentaré les qüestions relatives a la planificació, organització i control de l'activitat del Comitè Organitzador i al marc institucional i l'entorn informatiu en què treballà. Pel final quedaran els factors que tingueren més influència en el moment de la celebració dels Jocs, com ara els resultats esportius i les actituds de la ciutadania.

1. L'HERÈNCIA DE LA CANDIDATURA

L'elecció de Barcelona, l'octubre de 1986, resultà molt competida. Vuit anys abans, Los Angeles fou candidata única. Pels Jocs de 1988 Seül només hagué de competir amb Nagoya. En canvi, pels de 1992 hi va haver sis candidates, entre les quals, ciutats de la importància de París, Amsterdam i Brisbane.

Aquesta competència provocà tota mena de maldecaps i tensions, i féu patir moltíssim els responsables de la candidatura i la ciutadania. Però obligà també a treballar de valent, no tan sols en la promoció i en les relacions públiques internacionals, sinó també en la redacció del Dossier que havia de demostrar que la candidatura era viable i que, a més, era la millor de totes.

Al final, la feina acumulada en el terreny de la planificació estratègica tenia un gruix més que considerable, sense precedents en la història de l'olimpisme. Cal dir tan sols que els estudis d'implantació territorial de les instal·lacions de competició, de la vila olímpica i de la xarxa arterial estaven molt avançats, les necessitats tecnològiques avaluades i es disposava d'una bona aproximació al pressupost. Hi havia, a més, 102.000 persones disposades a treballar desinteressadament com a voluntaris.

Aquest treball acumulat permeté, a la primavera del 87, omplir molt ràpidament de contingut la planificació del Comitè Organitzador i iniciar el treball regular des de la confortable posició que donava el fet de tenir moltes de les estratègies inicials predefinides.

Dit això, però, cal també situar les coses en perspectiva i recordar l'estadi inicial i provisional de moltes de les propostes. Així, cenyint-nos només als temes infraestructurals, que eren de llarg els més treballats, ni les viles de premsa, ni el pla

d'hotels, ni les torres de telecomunicacions, ni els *park and ride* ni el mateix port olímpic estaven contemplats en el Dossier.

2. L'APROFITAMENT DE LA BONA CONJUNTURA ECONÒMICA

Pel Comitè Organitzador, obtenir uns bons resultats econòmics era una condició necessària de l'èxit. Fins a aquell moment, només Los Angeles els havia obtingut, ja que és prou sabut que les xifres de Seül —on, de fet, l'organització es confongué amb l'Administració de l'Estat— estaven decidides a priori. I, pel que avui dia es pot intuir del que està passant a Atlanta, aquest sembla que serà també un dels punts més problemàtics.

En el cas de Barcelona, aquesta qüestió era encara més important pel fet que un dels temes que, sobretot al principi, resultà més recurrent en les consideracions crítiques que s'adreçaven a l'equip directiu era la seva manca d'experiència empresarial (tot i que la major part dels seus components provenien d'empreses privades). Posteriorment, aquesta crítica anà minvant —sobretot arran dels resultats obtinguts en la negociació dels drets de televisió— i, al final, la situació es capgirà fins al punt que la capacitat de negociar i d'administrar, a més de l'honradesa, passà a ser considerada com un punt fort de la direcció del Comitè. Això succeí quan s'anà constatant que els resultats finals positius eren una possibilitat realment abastable.

L'objectiu s'havia fixat en l'equilibri dels comptes, que en realitat al final va significar un resultat positiu proper als 33.000 milions de pessetes, que és el que s'hauria obtingut si el Comitè Organitzador hagués activat les seves inversions en instal·lacions esportives o en comptes de cedir-les sense contraprestació.²

S'aconseguien mobilitzar 195.000 milions de pessetes,³ que és el valor liquidatiu final del pressupost. Com a punt de

2. La inversió neta del Comitè Organitzador en actius socials fou de 32.575 milions de ptes. D'aquesta quantitat, la major part —25.378 milions— es destinà a la construcció de noves instal·lacions esportives, al remodelatge de les existents i a la urbanització dels seus entorns. La resta correspon a les adaptacions de caràcter permanent que es realitzaren per tal d'adequar els diferents escenaris als requeriments de les competicions olímpiques.

3. Les fonts d'ingressos del Comitè Organitzador foren: els contractes de patrocini i de llicència per valor de 59.686 milions de ptes., els drets de ràdio i televisió 54.164 milions de ptes., les participacions i col·leccions (loteries, traveses, segells i monedes) 46.349 milions de ptes., l'allotjament i la prestació de serveis 23.847 milions de ptes., la venda d'entrades 9.454 milions de ptes. i la venda d'actius per valor de 2.094 milions de ptes.

referència cal només recordar que els drets de televisió dels Jocs de Los Angeles es van vendre per 288 milions de dòlars i per als de Barcelona se n'aconseguien 635. A Seül s'havia assolit la xifra de 407. I, pel que fa als ingressos per patrocini, que al final resultà la font de finançament principal, les xifres respectives de los Angeles i Barcelona són de 191 i 520 milions de dòlars corrents. Si en aquest darrer punt es té present, a més, que els ingressos s'obtingueren fonamentalment en el mercat interior, ja es veu que el Comitè Organitzador de Barcelona obtingué en matèria de patrocini una marca excepcional.

Darrera d'aquests resultats tan espectaculars va haver-hi sens dubte una bona estratègia comercial, i tot seguit m'ocuparé d'enumerar-ne els trets més definitoris. Però cal també reconèixer que ni el millor venedor, ni l'estratègia més acurada haurien obtingut aquests resultats si no s'haguessin trobat en un context econòmic, el dels finals dels vuitanta, marcat per un grau d'optimisme que feia molt temps que no es produïa i que, dissortadament, tot sembla indicar que trigarà anys a repetir-se.

En aquest punt, cal recordar que la Carta Olímpica prohibeix la publicitat estàtica als llocs de competició, i això fa que el patrocini olímpic sigui una activitat única i diferent de qualsevol altre tipus de patrocini esportiu. En el patrocini olímpic nacional gairebé cap empresa compta amb precedents, ni punts de referència, ni possibilitat d'avaluar els impactes, i per això en la decisió de convertir-se en patrocinador hi intervenen molts factors de caire intuïtiu. El context econòmic hiperoptimista que es vivia en aquells moments va facilitar que moltes empreses s'il·lusionessin per les possibilitats comercials que el patrocini olímpic sens dubte té.

Pel que fa a l'estratègia comercial del Comitè Organitzador, s'establí com a norma general el criteri d'exclusivitat per categoria de producte, que ja s'aplicava al patrocini internacional; per donar la màxima notorietat a les marques dels Jocs, s'optà per tenir pocs patrocinadors i demanar uns cà nons elevats. A més, les vendes s'iniciaren molt aviat, quan la il·lusió per la concessió dels Jocs era encara viva al carrer.

Cal dir també, que els resultats comercials haurien estat encara millors si el pla ADO,⁴ que finançava la preparació dels esportistes olímpics espanyols, s'hagués pogut integrar

4. El programa de patrocini de la Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) era promogut pel Comité Olímpico Español, el Consejo Superior de Deportes i Televisió Espanyola i estava destinat a obtenir recursos per a la preparació dels esportistes olímpics espanyols.

en el pla comercial del Comitè Organitzador. S'hauria evitat així la confusió que en el mercat es creà de dues organitzacions olímpiques que oferien drets difícils de diferenciar en el terreny de l'aplicació pràctica.

Com ja s'ha anunciat a l'inici d'aquest punt, la capacitat de negociar i d'administrar i, més concretament, la de controlar la despesa, resultà també decisiva per a la consecució dels resultats econòmics que s'obtingueren. Per a qualsevol comitè organitzador, crear una cultura interna que valori l'estalvi de recursos és especialment difícil, ateses les exigències d'uns clients (directius, esportistes, periodistes...) que paguen només una part ínfima dels serveis que reben i l'autoexigència de «quedar bé» que té el mateix comitè, esperonat sovint per l'entorn.

Però a Barcelona el control de la despesa fou des de bon començament una prioritat autèntica de la Direcció que es manifestà fins i tot en qüestions d'importància menor però d'alt valor simbòlic, com les invitacions, els actes de relacions públiques o els petits obsequis promocionals, dels quals en algun cas s'arribà a dir que no s'adeien amb la tradició olímpica.

L'element més negatiu per als resultats del Comitè Organitzador de la política econòmica que s'aplicà aquells anys fou el manteniment de la sobrevaloració de la pesseta fins al novembre de 1992. Cal recordar només que el 40 % dels ingressos en metàl·lic, gairebé tots el drets de televisió, estaven nominats en dòlars.

També s'ha de recordar que, en el terreny econòmic, el Govern de l'Estat donà suport al Comitè Organitzador en dos punts essencials. Primer, la Llei de Beneficis Fiscals, que possibilità, entre altres coses, que les inversions de les empreses en patrocini olímpic fossin deduïbles de la base imposable de l'Impost sobre Societats. I segon, la consideració de compromisos autèntics que l'Estat atorgà a les previsions que per ingressos provinents de loteries, travesses i numismàtica (programes gestionats íntegrament per l'Administració Central) es feren en el pressupost inicial.

3. LA QUALITAT I LA DEDICACIÓ DELS RECURSOS HUMANS

S'ha parlat molt, i molt bé, del paper dels voluntaris en la celebració del Jocs Olímpics i encara més dels Paralímpics. Tot el que s'ha dit és cert. Les tres quartes parts del personal que suportà l'operació —34.548 en els Jocs Olímpics i 8.250 en els Paralímpics— eren voluntaris, i sense ells els Jocs sen-

zillament no haurien estat possibles. No hi hagué, en contra del que més d'un havia pronosticat, pràcticament desercions i la imatge de servei i de lliurament, en alguns casos abnegat, que donaren restarà en la memòria col·lectiva, i per sort també en les hemeroteques, per molts anys.

No s'ha parlat tant de la plantilla de personal del Comitè, de les mil quatre-centes persones que s'anaren incorporant progressivament entre l'abril del 87 i el febrer del 92, i a càrrec de les quals corregueren la totalitat de les tasques de preparació dels Jocs i la major part de les de direcció de l'operació.

La problemàtica que afectava els temes de personal era complexa. Començant per una creixença totalment fora del comú, que comportà que pràcticament cada any es doblés la plantilla.⁵ Es produí, també, la necessitat d'integració a l'equip de molts professionals que generalment treballen en empreses especialitzades (periodistes, ensenyants, esportistes, metges, especialistes en seguretat...), que tenen cultures professionals i mòduls retributius molt diferenciats i que aquí havien de participar en grups de treball realment interdisciplinaris. Si afegim a això la necessitat d'incorporar milers d'eventuals i, sobretot, de voluntaris durant l'operació, ja es veu que les condicions reals —i no cal dir les subjectives— per a tota mena de greuges comparatius estaven servides.

Per arrodonir el panorama, cal situar tot això en el context de la turbulència organitzativa pròpia d'un comitè organitzador, en el si del qual les situacions de dependència múltiple i de mobilitat funcional són més que freqüents i els desequilibris de pressió entre els llocs de treball, i també entre les diferents unitats orgàniques, són impossibles d'evitar durant els anys que dura la planificació dels Jocs.

I, com a consideració final, hem d'afegir que és quan falten molt poques setmanes per a l'acomiadament, en el moment en què la incertesa sobre el futur laboral ja és una vivència real, que es demana de tothom el do de pit final i que es viuen els moments més angoixants de pressió per allò que és del tot inajornable en aquest projecte: el dia en què comencen les competicions.

La realitat és que la resposta del personal fou excepcional, la dedicació molt alta, les baixes escassíssimes i, en la majoria dels casos, explicables per problemes d'encaix en el grup o d'incompatibilitat personal, gairebé mai per l'atracció d'una altra possibilitat professional. No es pagaren mai hores

5. Les xifres corresponents a finals de cada any foren: 1987, 58 persones; 1988, 133; 1989, 342; 1990, 669; 1991, 1078.

extraordinàries a ningú, tot i que en alguns moments se'n feren en abundància. I, en un context tan turbulent, els conflictes, les sancions i els recursos a Magistratura foren pràcticament inexistents.

Les raons de tot això són múltiples, però segurament la més important fou l'opció inicial i decidida per la gent tècnicament preparada, però alhora jove i capaç d'il·lusionar-se amb el projecte. Aquesta opció va estar facilitada per una qüestió que al començament apareixia mes aviat com un inconvenient que com l'avantatge que, des d'aquest punt de vista, al final va acabar resultant. Em refereixo a la inexistència de recol·locació automàtica un cop passats els Jocs.

Al final dels anys vuitanta es va viure un període d'escassetat d'oferta en el mercat laboral, especialment pel que fa al personal professional i directiu amb alguns anys d'experiència. Cal recordar que la plantilla que s'ocupà de la planificació dels Jocs estava composta en les dues terceres parts per titulats superiors. Doncs bé, la recerca de professionals pel Comitè resultava difícil i eren molts els que, en els primers contactes i fins i tot en ple procés de selecció, en assabentar-se que la recol·locació no estava garantida per cap de les entitats consorciades en el COOB'92,⁶ declinaven de continuar les converses.

Aquest entrebanc inicial, acabà, però, convertint-se en un poderós aliat. Només aquells que estaven disposats de debò a assumir riscos — l'alternativa del lloc de treball fix estava aleshores a l'abast de la gran majoria — optaven per treballar al Comitè Organitzador. D'aquesta manera aquell gruix de personal preparat, però refractari al risc, que conforma la majoria de les plantilles de les empreses i administracions, s'automarginà de participar en la preparació i en la direcció dels Jocs. I els que acceptaren el risc era sobretot perquè creien que podien compensar-ho amb la il·lusió pel treball i pel servei a la ciutat i al país. I també, és clar, per l'experiència i les expectatives de currículum que en aquell moment s'associaven al fet d'haver treballat en la preparació dels Jocs.

Hom procurà també garantir un marc de relació estable, negociant un conveni col·lectiu per a tota la durada del projecte. Per estimular la vinculació, s'oferí una paga final de 45 dies per any treballat. I es mirà de ser generós en el terreny

6. El Comitè Organitzador Olímpic Barcelona' 92 (COOB'92) fou un consorci integrat per ens públics i una entitat privada sense ànim de lucre. Els primers eren l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i l'Administració de l'Estat; la segona el Comité Olímpico Español. Es constituí el 12 de març de 1987.

retributiu; cosa que resultava gairebé forçosa atès el pes majoritari que tenien sempre les noves incorporacions i el context d'escassetat de l'oferta i d'alça de salaris que es produïa en el mercat i al qual he fet referència anteriorment.

En alguns casos, contribuï a enfortir aquesta tendència la necessitat d'anivellar les retribucions de certes professions que generalment treballen en mercats separats, però que conviuen i tenien nivells de responsabilitat iguals en el si del Comitè Organitzador i que no podien ser tractades de manera massa desigual sense posar en qüestió l'equitat en el tracte que tota organització ha de procurar mantenir.

En l'etapa final, que fou la de màxima turbulència i canvi organitzatiu, constituï un veritable encert la decisió de congelar totes les retribucions i de no acceptar ni un sol canvi retributiu derivat de les variacions de responsabilitat o de lloc de treball. I també, la que consideràvem encara més arriscada, de trametre les cartes d'acomiadament abans de la celebració dels Jocs. Val a dir que només la il·lusió per les noves responsabilitats que s'assignaven a cadascú i el grau de compromís en el projecte de la majoria de components de la plantilla explica l'èxit d'unes mesures d'aquestes característiques. I també, per descomptat, la credibilitat de la Direcció que prengué el compromís d'aplicar la norma sense fer excepcions.

També resultà molt positiva la decisió que es prengué sobre quins llocs de treball de la fase d'operació havien de retribuir-se i quins havien d'anar a càrrec de voluntaris. No foren la responsabilitat o el nivell jeràrquic les característiques del lloc de treball que es prengueren en consideració per separar un tipus de llocs de treball dels altres. Fou, sobretot, la durada de la dedicació el criteri de demarcació que s'utilitzà (els llocs de treball que demanaven una dedicació continuada de més d'un mes es consideraren llocs de treball per a personal retribuït). I això permeté incorporar personal voluntari a tots els nivells de responsabilitat sense que se'n ressentís l'autoritat o l'eficàcia dels equips.

Una altra de les peces de la política de personal era el projecte d'ajut a la recol·locació. Dissortadament, l'acció de difusió i promoció dels professionals del COOB'92 que es realitzà la primavera del 92 xocà amb la paràlisi del mercat, i les empreses col·laboradores del Comitè Organitzador, que es preveia que podien ser el destí natural d'alguns d'aquests professionals, prou feina tingueren a resituar dins les seves organitzacions els departaments que havien creat per atendre els compromisos olímpics. L'aturada general de nous projectes que la ciutat per força havia de patir acabà de reforçar aquestes tendències.

S'ha dit, amb raó, que des del punt de vista de la recol·locació del personal, els Jocs no podien haver-se celebrat en un moment més inoportú. I, des d'aquesta perspectiva, per a la majoria de professionals el treball en els Jocs ha acabat significat més un parèntesi en el currículum que un trampolí de projecció professional com s'esperava que fos.

De tota manera, cal dir també que, amb independència dels factors locals i conjunturals, l'experiència de Jocs anteriors mostra que les plantilles dels comitès sempre han trobat problemes a l'hora de reintegrar-se al mercat laboral. Per descomptat, problemes d'ordre retributiu, però també problemes d'adaptació a llocs de treball de ritme, transcendència i notorietat per força molt diferents dels que podia oferir el comitè organitzador.

4. EL LIDERATGE I LA PROTECCIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

L'activitat i els resultats del treball de qualsevol comitè organitzador presenten una fortíssima dependència de l'entorn. Molt més elevada que la que tenen les empreses i la majoria d'administracions. Primerament, perquè molts dels recursos bàsics que utilitza no els pot obtenir de mercats competitius regularment organitzats, ni de la fiscalitat. Els treballadors voluntaris, les instal·lacions esportives o de residència i les aportacions dels diferents tipus de patrocinadors són bons exemples d'aquesta fortíssima dependència dels agents externs i de la seva predisposició a col·laborar en el projecte.

També és obligat de referir-se en aquest punt a les tensions i als canvis més o menys continuats que deriven de la relació amb els protagonistes dels Jocs i els seus representants, que teòricament no haurien de ser font de conflicte, perquè els seus requeriments estan definits a la Carta Olímpica, als reglaments de les federacions, als diferents contractes i al mateix Dossier d'oferta de la ciutat. A la pràctica, però, els comitès olímpics nacionals importants, les federacions i el mateix Comitè Olímpic Internacional, els representants dels esportistes, dels periodistes i dels radiodifusors actuen molt sovint alterant o intentant alterar aquests requeriments, la qual cosa pot acabar distorsionant els continguts i els costos dels projectes i el mateix treball del Comitè.

Les tensions que inevitablement apareixen entre les entitats consorciades constitueixen un element addicional d'inestabilitat. I cal afegir que l'efecte desestabilitzador de tots aquests condicionaments externs es troba amplificat o, mi-

llor dit, magnificat pel ressò que les tensions generades en aquest entorn tenen en els mitjans de comunicació locals.

Aquests agents tenen relacions molt fluïdes amb els mitjans i sovint les relacions i les discussions amb el Comitè Organitzador les vehiculen «a través de la premsa». Tot això fa que inevitablement i de manera recurrent, amb caràcter local o general, es creïn les conegudes situacions de rumorologia accentuada, atmosfera de treball enrarida, etc., que per força acaben afectant l'eficiència del treball de l'organització.

A més, la intensitat informativa és en alguns moments tan gran que produeix la impressió que el Comitè Organitzador està treballant darrera d'un autèntic aparador, des del qual les normes de discreció i confidencialitat pròpies de tot treball professional resulten difícils de respectar.

D'altra banda, la possibilitat d'incidir en aquest entorn per part de la Direcció del Comitè és limitada i la possibilitat de «frenar», de «dirigir» o «d'orientar» les tensions és escassa. Per aquest fet, la funció de relació amb l'entorn, pròpia de la direcció de qualsevol organització, és en aquest cas més difícil i de resultats més aleatoris i, per això, cal realitzar un sobreesforç en la tasca quotidiana de convenciment d'uns professionals que sovint reben informació que els afecta directament o indirecta a través de la premsa, abans de conèixer-la per la via interna, amb tots els efectes negatius —especialment la desmotivació— que això comporta.

Per aquestes raons s'insistí tantes vegades en la criticitat que tenia el fet que la Direcció actués com a «paraigües» que permetés aïllar el treball intern de la trasbalsada vida exterior, condicionada fonamentalment per les accions i omissions dels diferents agents. Va resultar difícil, però s'aconseguí una relativa impermeabilització, en bona part gràcies al fet que les relacions amb els mitjans es vehicularen majoritàriament per mitjà del portaveu i que l'oficina de premsa, en un treball duríssim, actuà com a intermediari bidireccional en totes les relacions amb els mitjans informatius.

A més de paraigües protector, la Direcció havia d'assumir el rol propi d'orientació estratègica i d'impuls quotidià de l'organització. La proliferació informativa i el to sovint escèptic o crític dels continguts, especialment en la llarga etapa de preparació dels Jocs, no afavorien, com ja s'ha dit, la consolidació del lideratge intern indispensable per a una organització que havia de créixer i afrontar reptes nous cada dia.

En aquest sentit, cal dir de les persones que ostentaren el lideratge polític i executiu del projecte olímpic que tingueren la capacitat de superar aquests inconvenients i que ni en els moments més crítics —cal només recordar, per

exemple, els que seguiren a la inauguració de l'Estadi Olímpic— es posà en dubte des de l'interior de l'organització la seva capacitat ni la seva empena. La continuïtat que tingueren en la seva funció, que arrencà ja en la fase de candidatura, fou també un element que contribuí de manera significativa a la consolidació de l'equip professional del COOB'92.

A més, i com a tot arreu, la Direcció també hagué d'implícarse molt directament en activitats de gestió. A efectes il·lustratius, les actuacions més significatives varen ser:

- la negociació dels drets de televisió i dels contractes de patrocini més importants,
- la preparació de les cerimònies,
- el control de gestió, sobretot en la fase final.

5. L'ORGANITZACIÓ INTERNA DEL TREBALL I LA PLANIFICACIÓ DE LES ACTIVITATS

El personal, dels diversos nivells, que s'integra en els comitès organitzadors no disposa en general d'experiència olímpica prèvia. I aquest fou també el cas de Barcelona. El que es pot aprendre de les experiències anteriors és limitat, per la gran importància dels condicionaments locals, perquè quatre anys és un període prou llarg com perquè canviïn moltes coses i, en el cas de Seül, perquè, malgrat la bona predisposició a ajudar els interlocutors, les diferències organitzatives, de finançament, de context polític i de sensibilitat ciutadana eren tan grans que feien complexíssima qualsevol transposició. A més, la sola diferència cultural ja suposava una gran barrera per establir una comunicació interpersonal ràpida i eficient.

Per aquesta raó la planificació i l'organització del treball resulten difícils d'abordar. Sobretot, sis anys abans dels Jocs quan comença la vida del Comitè. És relativament fàcil fer-se una idea del producte final, els Jocs, però resulta molt més difícil respondre l'interrogant de què hem de fer demà, i el mes que ve i l'altre. La incertesa en els processos és, sens dubte, un tret distintiu de l'organització olímpica i una font de pressió extraordinària per als directius.

Per planificar amb una correcció mínima qualsevol activitat s'han de conèixer bé els processos i haver tingut possibilitat de provar-los i d'ajustar-los a través de proves successives. En el cas dels Jocs Olímpics no existeix el coneixement inicial i la possibilitat de provar és sempre molt limitada i

parcial. Per això s'han produït tantes dificultats en la planificació de les activitats dels comitès organitzadors.

Per afrontar aquesta problemàtica, en el cas de Barcelona, es partí de la idea que el Comitè seguiria un procés d'aprenentatge progressiu i que, per aquest motiu, els processos interns d'adaptació mútua tindrien tanta importància com les accions planificades. I el balanç final del que va passar confirmà a bastament l'encert d'aquesta aproximació. Ara bé, el problema que es plantejava era com donar un paper tan rellevant als processos d'adaptació mútua sense provocar el caos organitzatiu o, dit d'una altra manera, com minimitzar el desordre.

S'optà per un model de planificació flexible —el Pla Director— que es revisava semestralment i que contenia en cada edició la millor previsió disponible del conjunt de les tasques que havia d'afrontar el Comitè fins arribar a la liquidació final i a la publicació de la memòria.

El Pla Director s'estructurava en projectes (més de tres-cents) i en fites que corresponien a les dates en què s'havien de produir determinats esdeveniments (p.e., aprovació de requeriments, elecció de sistemes, firmes d'acords i convenis, realització de proves, inici i acabament d'obres...). Les fites eren de caràcter executiu quan es consideraven certes i inamovibles; la resta tenien la consideració de preliminars. Les del semestre corrent eren gairebé totes executives i n'hi havia més de preliminars a mesura que ens allunyàvem en el temps.

Tan important com el model fou la manera com s'elaboraren els plans. No hi havia un grup d'experts específicament dedicat a les tasques de planificació. La preparació dels plans la feia una comissió «ad hoc» —la Comissió de Planificació— que estava integrada pels responsables de planificació de cadascuna de les divisions. Aquesta manera de fer possibilità i atorgà credibilitat a tot el procediment perquè les interdependències entre els projectes eren nombroses i sovint difícils de determinar a priori.

Aquest treball conjunt també ajudà a crear la cultura i els criteris de presa de decisió que un projecte tan peculiar com els Jocs necessita (per exemple, les amortitzacions tenen un valor molt diferent en una empresa que té una vida operativa de quinze dies, cal tenir sempre present que la major part de la plantilla no es retribueix, etc.). Gran part dels criteris sobre nivells de presa de decisió i circuits administratius foren també fruit d'aquest mateix esforç d'elaboració. Cal també assenyalar que el Pla Director es presentava i s'aprovava formalment pels Òrgans de Govern, com també els estats d'execució corresponents.

De l'esforç que sobretot en l'etapa inicial suposà l'elaboració del Pla Director convé destacar com a resultants:

a) Es crearen uns fòrums de discussió (el Comitè de Direcció i la Comissió de Planificació) que possibilitaren un grau elevat d'interacció i accentuaren el paper que el consens generalitzat havia de tenir en els primers anys de treball del Comitè Organitzador. Eren els moments en què es creava i es rodava l'equip directiu.

b) Es posà l'èmfasi en la definició de les estratègies generals i la periodificació bàsica de les activitats. En aquest sentit, es pot dir que les fites i les estratègies fonamentals de l'organització, que quedaren establertes en les dues primeres edicions del Pla Director, foren respectades fins al final. En elles s'establí que l'operació dels Jocs es dirigiria de manera descentralitzada des de cada Unitat, que l'estiu anterior es farien unes proves tan generals com fos possible, que uns mesos abans d'aquestes proves totes les instal·lacions havien d'estar acabades, els projectes tecnològics i de serveis llestos, i els recursos humans formats, que l'obra nova que era responsabilitat del Comitè havia d'iniciar-se a finals de 1989 i quan havien d'estar enllestits els projectes i les licitacions. També s'enumeraven les fites pròpies de l'etapa constituent: les del pla comercial, les que es referien a emplaçaments, els acords amb les federacions, l'elecció dels símbols corporatius, etc.

c) En el curs del procés d'aprenentatge, que aleshores tot just començava, se sabia que s'haurien de produir canvis organitzatius, reassignacions de recursos personals i pressupostaris i variacions en l'atribució de responsabilitats i en el calendari de les activitats. Per aquesta raó, era molt important fomentar una cultura del canvi, una actitud que valorés els aspectes positius de les transformacions que inevitablement haurien d'esdevenir.

d) Calia també trobar un element de referència que permetés formalitzar aquests canvis i, per tant, definir-los i comunicar-los de la manera més precisa possible. Es trià el projecte, perquè es considerà que la feina que s'havia de fer era l'element més inalterable de la vida del Comitè. I així, totes les accions necessàries per a la preparació i l'execució dels Jocs s'integraren en algun projecte (p. e.: Construcció del Pavelló de l'Espanya Industrial, Acreditacions, Cerimònies, Logística de Materials, etc.). I, des de bon començament, els recursos pressupostaris s'assignaren a projectes, el contingut de les diverses unitats orgàniques es definí pels projectes dels quals era responsable en cada moment i el control de gestió, tant de recursos com d'activitats, prengué com a base el projecte. En aquest sentit, el fet d'haver-se apartat del que és

norma en la majoria d'organitzacions —l'assignació dels recursos a les unitats orgàniques— evità molts conflictes i indeterminacions; cosa que quedà ben palesa en la comparació amb altres comitès organitzadors.

Una consideració final sobre la planificació. L'afirmació que, a grans trets, es produí un grau de coherència elevat entre planificació i realitat no vol dir que la gestió del Comitè s'aproximés a l'òptim. Senzillament s'aproximà a allò que estava previst que passés. Però, pel que he dit al començament, la planificació dels Jocs no té cap garantia d'òptim en el sentit que correntment es dóna a aquest terme.

Per això, en una visió retrospectiva, no resulta difícil identificar algunes accions que podien haver estat millorades en els seus resultats o fetes amb menys esforç o mitjans. A tall d'exemple, n'enumeraré unes quantes:

- l'esforç i les activitats que es desplegaren per mantenir viu l'esperit dels voluntaris durant cinc anys podien haver-se simplificat considerablement;
- amb una altra estratègia negociadora probablement hauria estat possible acordar uns preus inferiors amb els hotelers;
- demanar el 100 % del valor de les entrades un any abans dels Jocs, quan es feren les reserves, era probablement excessiu;
- en alguns serveis, com el transport, es treballà massa a prop del cost mínim, per la qual cosa gairebé no hi hagué marge per a canvis i imprevistos; en altres, com l'alimentació, se sobredimensionaren els recursos;
- la cerimònia de clausura dels Jocs Paralímpics no va estar a l'alçada de les altres cerimònies i la pel·lícula oficial dels Jocs Olímpics tampoc assolí els resultats esperats;
- fou impossible mantenir el mateix grau de rigor organitzatiu un cop passada l'eufòria dels Jocs i l'operació de desmantellament no es pogué realitzar amb tot l'ordre que requeria.

Dissortadament, o sortosament —aneu a saber— en aquest negoci no hi ha segones oportunitats.

6. LA DESCENTRALITZACIÓ DE LA FASE OPERATIVA

Dins del migrat bagatge d'ensenyaments que el Comitè Olímpic Internacional traspassà al Comitè Organitzador quan aquest inicià la preparació dels Jocs figurava la conve-

niència de gestionar la fase d'operació de manera descentralitzada, creant unes Unitats Operatives (les instal·lacions de competició, les viles i algunes més) dotades de prou autonomia, recursos i autoritat com perquè la majoria de problemes que es presentessin poguessin resoldre's «in situ», a cada instal·lació.

La funcionalitat d'aquest model s'havia anat decantant en experiències olímpiques anteriors i té el seu fonament en la necessitat de descentralitzar els processos de presa de decisió quan s'opera simultàniament en moltes unitats de problemàtiques relativament específiques.

Aquesta organització del Comitè en el moment de celebració dels Jocs contrastava radicalment amb la que va prevaldre durant la llarga etapa —cinc anys— que durà la planificació. Durant aquests anys l'estructura fou de tipus funcional (construcció, tecnologia, premsa, comercial, esport...) i cadascuna d'aquestes divisions s'ocupà, des d'una perspectiva que garantia la coherència funcional, de la preparació de les activitats dels seus àmbits corresponents.

El pas d'una organització a l'altra es materialitzà a la primavera del 92. Els Directors de les Unitats, molts dels quals van ser voluntaris, rebien —«claus en mà»— el personal format i uniformat, la instal·lació condicionada i amb tot l'equipament tecnològic instal·lat i disposaven fins i tot d'un petit pressupost per a imprevistos. Això es complementava amb els serveis centralitzats de transport, seguretat, informàtica, etc., i amb el Centre Principal d'Operacions que actuava com a centre d'informació i d'emergència. El model que s'aplicava a les unitats de competició i d'allotjament es basava en els mateixos criteris.

Es provà a les unitats de competició l'estiu del 91, amb resultats satisfactoris. Es veié, però, que, entre altres coses, calia disposar de les instal·lacions ja condicionades amb més temps per poder ajustar els sistemes tecnològics i familiaritzar el personal amb les condicions de treball reals. En aquest punt, ni que sigui de passada, cal dir que aquestes proves resultaren molt útils per a la preparació dels Jocs; permeteren concretar la planificació de les unitats de competició amb molt més realisme, posaren a prova l'equip humà —i molt especialment els voluntaris— i contribuïren a rebaixar la «por escènica» de l'organització.

L'experiència d'aplicació durant els Jocs va demostrar l'extraordinària potencialitat d'adaptació, i fins i tot de creació, del model descentralitzat. La iniciativa de la direcció de les diferents unitats de competició, i encara més la de les viles, va saber readaptar els seus espais, captar voluntaris d'úl-

tima hora, ajustar els controls interns, trobar les formes específiques de motivar el personal i de relacionar-se amb les autoritats locals a les subseus, etc. En definitiva, es pogué veure en acció la capacitat d'improvisació que se'ns atribueix, sense que això comprometés els comportaments homogenis que els Jocs reclamen ni les uniformitats que la tecnologia exigeix. I, potser el que és encara més difícil, sense que els pressupostos d'imprevistos arribessin a exhaurir-se.

Vistes les coses des del Centre Principal d'Operacions, es pogué contemplar el negatiu de la situació anterior; la gran dificultat d'aplicar criteris unitaris a situacions força diferenciades. Això s'evidencià, per exemple, en el sistema d'entrades. Quan aparegueren desajustatges en algunes unitats, per canvis d'aforament i altres circumstàncies, les solucions que des del Centre es dissenyaren resultaren poc viables. El coneixement directe que es tenia del problema a cada unitat féu que es trobessin solucions «ad hoc» per a cada cas i que una qüestió que ni que fos marginal podia haver resultat problemàtica, perquè afectava els drets individuals, es resolgués per la via amical i sense més incidències.

També, en congruència amb el punt anterior, es pot afirmar que les accions més eficaces que es varen impulsar des del Centre Principal d'Operacions incidiren sobre serveis o sistemes centrals. Per exemple, els que afectaren el sistema de transport col·lectiu de la Família Olímpica que els primers dies mostrà seriosos problemes d'orientació dins la renovada trama urbana de Barcelona o les reclamacions que originà l'ús del transport personalitzat. En ambdós casos, en col·laboració amb el Centre de Transports, es pogué prestar suport real per a la millora del servei. En aquest mateix apartat caldria situar l'actuació realitzada per ordenar la circulació a l'Àrea de Montjuïc, tot i que aquí els resultats no foren tan satisfactoris.

7. LES OPCIONS TECNOLÒGIQUES

Des del començament es donà una gran importància als continguts tecnològics dels Jocs, i ja en la fase de candidatura s'elaborà el BIT'92⁷ que avaluava les necessitats tecnològiques lligades a l'esdeveniment olímpic.

La tecnologia era un camp a priori adobat per a la in-

7. L'estudi «Barcelona Informàtica i Telecomunicacions» (BIT'92) fou promogut per l'Oficina Olímpica. Identificava tots els projectes tecnològics i analitzava les qüestions referides a sistemes, televisió i electrònica lligades a l'organització dels Jocs.

ventiva. S'especulà sobre l'impacte que els Jocs havien de tenir en el teixit industrial i sobre l'impuls que podien donar a la recerca. També es proposaren moltes solucions basades en la tecnologia més avançada per resoldre la variadíssima problemàtica que l'organització dels Jocs Olímpics comporta.

I, a l'hora de la veritat, es realitzaren aplicacions innovadores —com, per exemple, el «vídeo finish» o la terminal de comentarista— però sempre basant-se en tecnologies prou provades. I aquesta no fou només una opció del Comitè Organitzador, les empreses patrocinadores, que també s'hi jugaven molt, hi tingueren el seu paper. Però el mèrit de la Direcció de Tecnologia rau en el fet de no haver-se deixat enlluernar i d'haver aconseguit que aquestes opcions acabessin imposant-se pel seu propi pes.

A més, tot i les dificultats que suposava el crear situacions similars a les de l'operació durant els Jocs, es féu un esforç extraordinari per provar i reprovar totes les aplicacions dissenyades. Algunes, com la de gestió de resultats, passaren per desenes de proves de laboratori i de camp amb atletes infantils i aficionats. També es mirà de ser molt estricte en la no acceptació de cap canvi un cop provat el producte. L'esforç d'explicació als usuaris va ser també una de les claus dels bons resultats. El sistema que s'organitzà per informar sobre l'ús de les diferents tecnologies al Centre Principal de Premsa fou probablement el millor exponent d'aquest esforç de divulgació.

Pel que fa al tema de la innovació, el cas de la targeta intel·ligent pot servir per il·lustrar la dificultat d'una bona opció tecnològica. Crec que seria difícil trobar més de mitja dotzena de projectes de serveis en els quals, en un o altre moment, no se n'hagués proposat l'ús. Des d'obrir les portes de les viles fins a emmagatzemar informació sanitària i oferir serveis financers.

I aquestes proposicions no eren excentricitats, perquè, una per una i, en condicions d'aplicació més estables, eren proposades perfectament viables. Cal tenir present, a més, que el grau d'il·lusió i el compromís de quedar bé, al qual he fet referència anteriorment, impulsava molts responsables a dissenyar el que, amb un punt d'ironia, en diguérem «el projecte de la vida». I per això era obligat d'incidir-hi amb molt de tacte.

La solució que s'adoptà, passà en aquest cas per mantenir aquestes aplicacions en el Pla Director, sota la rúbrica de Projectes Especials. Això volia dir que el seu desenvolupament quedava condicionat a l'existència de recursos suficients i de temps, el factor que a darrera hora resultà més de-

terminant. Cap a finals de 1990 tothom deixà de parlar de la targeta intel·ligent.

Coses semblants podrien explicar-se d'un projecte com la televisió d'alta definició. En aquest cas, acabà realitzant-se, si bé d'una manera experimental i limitada, i sense comportar riscos ni costos addicionals per al Comitè Organitzador.

Les raons que aconsellaren l'ús de tecnologies experimentades semblen, en una visió retrospectiva, encara més contundents. La impossibilitat de provar en condicions reals, la impossibilitat de fer adaptacions i posades a punt massa llargues, la impossibilitat de repetir o de retardar l'esdeveniment, el llarg procés de maduració dels projectes tecnològics i la interdependència existent entre ells, i la inviabilitat de qualsevol procés de formació dels operadors massa complex es comptaven entre les més rellevants.

Aquestes consideracions es refereixen a la tecnologia utilitzada pel Comitè Organitzador, i en res no contradueixen el gran impacte innovador que els Jocs van provocar a la ciutat, sobretot en el terreny de les telecomunicacions, i al qual he fet referència al començament.

8. LA COOPERACIÓ INSTITUCIONAL

Es va citar amb freqüència el fet que només en una oportunitat, i en set anys de vida del Comitè Organitzador, es va prendre una decisió per majoria. Totes les altres decisions, i els Òrgans de Govern n'adoptaren a desenes, es prengueren per unanimitat.

El mèrit per l'elevat valor d'aquest indicador d'harmonia institucional cal posar-lo en primer lloc a l'actiu dels representants de les diverses institucions i dels membres de la Direcció del COOB'92 que formaven part dels Òrgans de Govern. Més encara quan, com és prou sabut, les majories de les institucions consorciades corresponien a formacions polítiques diferents i, com és normal en un període tan llarg, es passà per moments de tota mena.

Els moments inicials foren especialment durs. D'una banda, perquè fou aleshores quan es plantejà el repartiment de responsabilitats i de visibilitat de tota l'operació i també perquè en aquells moments el nombre de variables sobre les quals es podia incidir era més gran; començant per la mateixa identitat dels que haurien d'assumir la responsabilitat executiva dels Jocs. Per il·lustrar això, cal només donar un cop d'ull a la premsa barcelonina de les setmanes que seguien als Jocs de Setíl. Més endavant, a mesura que l'estructu-

ra executiva s'anà consolidant i, sobretot, quan el pas del temps convertí en irreversibles moltes situacions, la tensió anà minvant. Al final, quan la proximitat dels Jocs es palpava ja al carrer va ser quan la col·laboració institucional passà pels seus millors moments.

Cal dir també, però, que, en contra del que molt sovint hom pensa, el nombre de decisions pròpiament polítiques que ha de prendre un comitè organitzador no és molt elevat. Els Jocs Olímpics constitueixen un esdeveniment subjecte a rituals rígidament establerts que han de ser escrupolosament respectats i àdhuc per a variacions menors cal seguir protocols complicats.

Les decisions on la discrecionalitat política del Comitè Organitzador hi té un pes important fan referència a la localització de les competicions —però la majoria de subseus es van decidir ja en la fase de candidatura—, a l'elecció de la imatge i els símbols corporatius —que és on es va produir precisament la votació abans esmentada—, al contingut de les cerimònies d'inauguració i de clausura, en el nostre cas a l'ús de les llengües oficials, i algunes, però no moltes, més.

La resta de decisions que han de prendre els Òrgans de Govern són en realitat acceptacions de propostes tècniques que fan referència a com transportar els esportistes, com atendre els periodistes, com prestar assistència sanitària als espectadors, com alimentar els voluntaris, com oficiar les litúrgies de religions diferents en un mateix indret, com assegurar el tipus de canvi del dòlar, i desenes més de tarannà semblant. Aquest fou un dels motius, encara que no l'únic, de les queixes que —en privat— formulà algun membre dels Òrgans de Govern de no sentir-se prou integrat en el procés decisor del Comitè.

En aquest sentit, fou també un encert que en la trama institucional que es posà en peu amb motiu de la celebració dels Jocs se li atorgués al Comitè Organitzador exclusivament aquesta importantíssima, però estricta parcel·la.⁸ Altrament, s'haurien afegit sobre la vida ja per ella mateixa trasbalsada del Comitè un conjunt de tensions —recordem la polèmica sobre l'arribada del metro a Montjuïc o les discussions a l'en-

8. La responsabilitat de les dues tasques fonamentals —transformar la ciutat i organitzar els Jocs— quedaren des de bon començament clarament separades. De la primera se'n feren responsables un conjunt d'institucions públiques i d'agents privats, el més important dels quals fou el Holding Olímpic (HOLSA). De l'organització dels Jocs Olímpics i Paralímpics se n'encarregà el COOB'92. El fet que un mateix Comitè assumís la responsabilitat d'organitzar ambdós Jocs constituí una novetat que, a més d'un elevat valor simbòlic (utilització de les mateixes instal·lacions, de la vila, integració de la imatge, etc.), permeté una gran racionalització d'activitats i estalvi de recursos.

torn de l'assignació institucional dels diversos trams de cinturó— de les quals es fa difícil preveure'n amb exactitud les conseqüències.

En relació a aquests temes, cal dir també que el caràcter d'esdeveniment inajornable que tenen els Jocs contribueix, d'una banda, a accelerar processos i legitimar actuacions d'urgència i, per l'altra, ajuda a la superació de les tensions quan pel pur transcurs del temps es fa evident que l'actuació al voltant de la qual es polemitza queda ja fora de les possibilitats del calendari. Òbviament, la il·lusió ciutadana que el projecte és capaç de generar actua també com a incentiu importantíssim per a la col·laboració institucional.

Dues mencions finals en matèria de col·laboració institucional. La primera fa referència al paper decisiu que els serveis municipals de manteniment i de neteja, la Guàrdia Urbana, els Bombers i el Centre Municipal d'Operacions, que coordinà les actuacions de tots ells, tingueren en la bona nota que la ciutat va obtenir en totes les apreciacions.

La segona es refereix a la col·laboració en matèria de seguretat que les diverses administracions amb responsabilitats en aquest tema (l'Estat, la Generalitat i els ajuntaments) practicaren. Sense tenir-ne un coneixement aprofundit, sí que es pot dir que la qualitat dels plans que s'elaboraren i, sobretot, el model de cooperació entre els diferents cossos policials que es dissenyà i es posà en marxa en ocasió dels Jocs responien a concepcions estratègiques i operatives perfectament homologables a les que s'aplicaven en la prestació dels serveis que eren responsabilitat directa del Comitè Organitzador.

L'equipament i, sobretot, l'ambient que es respirava en els locals del Centre de Seguretat Olímpica, on conviuen tots els cossos implicats en l'operació, palesava el caràcter pioner i la il·lusió que envoltava aquest experiment. També s'obtingueren resultats més que satisfactoris amb la incorporació de més de vuit mil voluntaris a les funcions de control d'accés. Operació sobre la viabilitat de la qual hi havia dubtes racionables a priori.

9. LA COMPLICITAT DELS MITJANS D'INFORMACIÓ EN ELS MOMENTS DECISIUS

Des de la perspectiva del Comitè Organitzador, durant els anys que durà la preparació dels Jocs, algun mitjà local mantingué una posició molt marcada per l'escepticisme i el dubte injustificat, altres tingueren actituds que s'acostarien al

que podríem qualificar com de suport crític. I això, malgrat els seriosos esforços i el nivell dels recursos que el Comitè dedicà als temes informatius.

Però durant els Jocs, i des de la mateixa perspectiva interna, la sensació fou que els temps de «treure's els drapets al sol» s'havien acabat. Quan la impressió de ser veritablement escrutats des de tot el món s'imposà, els mitjans decidiren que «la roba bruta s'ha de rentar a casa» i passaren a adoptar posicions de suport incondicional a l'organització. Cosa que no per desitjada, i secretament esperada, deixà de contribuir a aixecar la moral de tots els implicats en l'operació. Un primer tast d'això ja s'havia produït en els moments finals de la candidatura, quan la imatge d'una Barcelona il·lusionada podia resultar decisiva per al desenllaç de la contesa.

De l'experiència de Jocs Olímpics anteriors se sabia que la premsa internacional especialitzada en aquests temes contemplaria els Jocs des d'una perspectiva positiva perquè, per tot un seguit de raons que no fa el cas d'analitzar aquí, hi ha un interès real en el que se'n diu «inflar el globus olímpic». Impressió que venia confirmada per les visites que periòdicament feien a Barcelona els corresponents de la premsa internacional més influent.

Així, doncs, crèiem que, llevat que es produïssin problemes realment greus, es podia comptar amb una avaluació benevolent per part dels mitjans internacionals. El que ningú no podia preveure és l'allau de superlatius que es reberen, ni que s'arribés a demanar que els Jocs s'instal·lessin definitivament a Barcelona.

El punt d'inflexió de la premsa local es constata nítidament unes setmanes abans dels Jocs i fou paral·lel a la creixença de la il·lusió olímpica que es visqué al carrer. Així, els entrebancs i les incidències que òbviament es produïren durant els Jocs, no tan sols no es magnificaren sinó que foren classificats en la categoria de les anècdotes. D'aquesta manera contribuïren a reforçar i a fer encara més realista i creïble la peculiar atmosfera d'eufòria per l'èxit que la ciutat vivia i que es feia palesa tant en la urbanitat dels comportaments com en el guarniment de les balconades.

10. LA QUALITAT DE LA CERIMÒNIA D'INAUGURACIÓ

Pot resultar difícil d'entendre, però, un cop acabada la cerimònia d'inauguració, dins de l'organització fórem molts els qui pensàrem que la meitat de la feina estava feta. I això, de manera paral·lela al que s'ha dit en el punt anterior en relació

a l'actitud dels mitjans, contribuí també a crear la «moral de victòria» que tot col·lectiu en els moments decisius necessita. En aquest cas, a més, el recorregut de la torxa havia seguit un crescendo, que culminà de forma apoteòsica amb l'arribada a Barcelona, i que deixà arreu un segell indubtable de bona organització.

No és aquí el moment, ni em sento capacitat, per fer una valoració tècnica de la cerimònia. Algú digué que la realització televisiva no lluí a l'alçada que la visió en directe permetia intuir, però totes les qualificacions, i la recerca realitzada posteriorment, donen valoracions més que positives i ben segur que el balanç final dels Jocs no hauria estat de bon tros el mateix si no haguessin començat, i acabat, d'una manera tan brillant, i si la capacitat creativa que se'ns atribueix no hagués tingut l'oportunitat de ser demostrada.

11. ELS EXCEL·LENTS RESULTATS DELS ATLETES ESPANYOLS

No m'estendré tampoc en aquest punt que constituí un veritable lloc comú de totes les cròniques olímpiques. Vol-dria assenyalar tan sols que, també en aquest cas, les previsions dels més optimistes —que pronosticaven unes catorze medalles— quedaren totalment desbordades pels resultats assolits. Se n'obtingueren vint-i-dues, de les quals tretze foren d'or. Com a referència, cal només recordar que en totes les cites olímpiques anteriors —i els Jocs Olímpics es van reinstaurar fa gairebé un segle— els esportistes espanyols havien aconseguit un total de vint-i-sis medalles, de les quals només quatre havien estat d'or.

I potser tan important com el nombre de medalles fou el fet que algunes d'elles s'aconseguien en els esports considerats bàsics en el programa olímpic: l'atletisme i la natació. També s'obtingué l'or per primera vegada en esports d'equip: en futbol i en hoquei femení.

El triomf fou encara més esclatant en els Jocs Paralímpics, en els quals els atletes espanyols obtingueren 107 medalles. Ningú no posa en dubte que en l'eufòria que es desfermà l'estiu del 92 hi tenen una responsabilitat molt important tots aquests resultats.

12. LA COL·LABORACIÓ DE TOTHOM

La discussió de l'estratègia a adoptar per realitzar el condicionament de les instal·lacions olímpiques fou especialment complexa. Aquesta és una operació delicada de la qual

no se'n podien salvar ni les instal·lacions més ben equipades de què es disposava. Perquè els Jocs Olímpics tenen uns requeriments molt superiors als de qualsevol altre esdeveniment esportiu. A totes les portes d'accés s'havien d'instal·lar arcs detectors de metalls, s'havien de convertir bona part de les tribunes en pupitres de treball per als periodistes, instal·lar sales de premsa grandioses, centres de gestió de resultats, de control anti-dopatge, llotges i sales de repòs per a Vips, moltes superfícies d'oficina, etc.

En resum, s'havia d'actuar en zones molt àmplies de les instal·lacions i, en general, la feina s'havia d'enllestir en dos o tres mesos, que era el marge entre el final de les competicions regulars dels equips que habitualment les utilitzen i l'inici dels Jocs. I això s'havia de fer simultàniament en la cinquantena d'unitats en què operàvem.

Els projectes de condicionament estaven ja en fase avançada de redacció i semblava clar que seria més segur i també més econòmic entendre's directament amb els instal·ladors potencials —que havien de ser més de quatre-cents— que deixar aquesta feina en mans d'alguna o algunes empreses que actuessin com a contractistes principals.

Tot i amb això, hi havia consciència de la gran dificultat d'enllestir la feina en el temps i amb el pressupost de què es disposava. Se sabia que sobre el terreny es produirien canvis en els projectes, que no sempre es disposaria de les instal·lacions en els moments desitjats i que la integració dels diferents industrials seria molt més complexa a la pràctica que sobre el paper.

El COOB'92 tenia al damunt l'espasa de Dàmocles del dia de començament de la competició i, d'altra banda, era una empresa destinada a desaparèixer immediatament i que, per això, tothom sabia que no encarregaria mai més cap treball. Debilitats addicionals derivaven de la necessitat d'ajustar molts projectes i terminis sobre la marxa. Se sabia també que els industrials estarien carregats de feina, i per totes aquestes raons, vèiem uns marges de negociació molt estrets. Les possibles causes, moltes d'elles justificades, d'incompliment i sobrecost omplien una llarga llista.

Doncs bé, a l'hora de la veritat la feina es va fer en els terminis i amb el cost preestablert. I tot i que el Comitè disposava d'un equip de vàlua i molt compromès amb la feina de cada instal·lació, no fóra just creure que els resultats obtinguts derivaren només de la seva professionalitat i del seu entusiasme.

Tots els entrebancs previstos i abans esmentats es produïren, però la reacció de les empreses i dels treballadors no fou la que d'antuvi podia esperar-se d'una relació purament

mercantil. Al contrari, assumiren canvis i ajustatges, treballaren en els horaris que calgué i respectaren les condicions de preu pactades. Només una empresa, i era estrangera, intentà aprofitar la situació per extorsionar el Comitè.

També molts dels propietaris de les instal·lacions, venent reticències inicials, acabaren autoritzant l'entrada a zones concretes però estratègiques, com les Sales de Tecnologia, amb la qual cosa es facilità considerablement la tasca d'habilitació de les instal·lacions més complicades.

Aquest esperit, que no fou sols de col·laboració sinó de compromís autèntic amb el projecte, que demostraren les empreses contractades, les administracions, les empreses col·laboradores, els voluntaris i les seves famílies, els treballadors de les empreses i del mateix Comitè, segur que va constituir l'element decisiu de l'èxit.

Incidint en la mateixa línia de reflexió, recordo que durant els primers dies de treball al Centre Principal d'Operacions fou motiu de sorpresa l'autèntica manca d'incidències que s'estava donant. Semblava estadísticament impossible que no es produís cap dels escenaris d'emergència previstos. Ni accidents d'autocar, ni atracaments, ni carteristes, ni intoxicacions, ni falles en el subministrament elèctric, ni en les comunicacions telefòniques, ni cap de les incidències que formen part de la realitat quotidiana de tota gran ciutat.

En un primer moment la tendència fou de pensar que la sort ens acompanyava. Quan el panorama s'estabilitzà dia rera dia, convinguérem que el que estava passant no podia explicar-se només per la bona preparació, o per la sort, sinó també, i sobretot, per les ganes que tothom tenia que les coses anessin bé.

Potser en favor de la sort podríem esmentar el bon temps que ens acompanyà durant tota la competició, tot i que també cal recordar que el calendari es confeccionà després d'una acurada anàlisi de les sèries temporals meteorològiques.

Per acabar, dues anècdotes personals que m'ajudaren a copsar la importància que la ciutadania havia tingut en l'èxit de l'esdeveniment:

— Durant el Jocs, un alt executiu d'una multinacional patrocinadora entrà en una tintoreria a les vuit de la tarda, quan estaven tirant la porta avall, amb un vestit tacat que necessitava per l'endemà a primera hora. El propietari, que no parlava anglès, en veure'l relacionat amb els Jocs per l'acreditació que portava, va fer-li entendre que, malgrat que el personal estava plegant, ell personalment s'encarregaria de la feina. I l'endemà a les vuit del matí li entregava el vestit net. Aquest patrocinador m'explicà l'anècdota del tintorer

amb entusiasme i precisió uns quants mesos després del Jocs, quan el record que tenia de les cerimònies, de les medalles i de les marques estava ja visiblement debilitat.

— Al Centre Principal d'Operacions la jornada de treball era contínua i, si no s'estava de guàrdia, se sortia només per a descansar unes hores. Els Jocs estaven a punt d'acabar i tot el que jo havia pogut veure era a través de les pantalles de televisió. Quan faltaven només dos o tres dies per a la clausura, el director del Centre, va concedir-me llibertat nocturna. Havia sentit a parlar molt de l'extraordinari ambient nocturn que es respirava a l'avinguda de Maria Cristina, davant del Centre Principal de Premsa, i amb la meua dona —i el buscapersones per si la normalitat es trencava— allà em vaig dirigir. L'ambient era, efectivament, extraordinari i quan m'acostava a la Font Màgica podia sentir els aplaudiments que acompanyaven els canvis de formes i colors de l'aigua. No m'estranyà, perquè des de petit sabia que la Font constituïa un dels punts principals d'atracció turística de Barcelona. El que de debò em sorprengué fou quan, arribat a l'esplanada de la Font, em vaig adonar que tots els allà congregats eren catalans i que no devia haver-hi més d'una dotzena de forasters entre els que aplaudien. Aquell públic l'havia vist funcionar tota la vida i en el canvi de colors trobava senzillament l'excusa per fer allò que tenia ganes de fer, que era aplaudir.