

Miquel de Moragas i Miquel Botella, Editors

1992

Barcelona: l'herència dels Jocs

2002

*Centre d'Estudis Olímpics – UAB
Ajuntament de Barcelona
Editorial Planeta*

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

© Dels articles: els seus autors
© De l'edició:
Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport - UAB
Editorial Planeta, S. A.
Ajuntament de Barcelona

Editors: Miquel de Moragas i Miquel Botella
Coordinació editorial: Anna Belén Moreno i Miquel Gómez
Traducció i correcció: Oriol Gibert

Disseny de la coberta: Josep M.ª Trias (Quod)

Edició especial 10è aniversari dels Jocs Olímpics
Barcelona 1992: juliol 2002

Dipòsit legal: B-35932-02
Preimpresió: Víctor Igual, S. L.
Impressió i enquadernació: Imatge de l'Ajuntament
de Barcelona i Reprodisseny
Imprès a Espanya - Printed in Spain

Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport
Universitat Autònoma de Barcelona
Edifici N. 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)
blues.uab.es/olympic.studies

Imatge i Producció Editorial
Ajuntament de Barcelona
www.bcn.es/publicacions

Miquel de Moragas
i Miquel Botella, Editors
***Barcelona: l'herència
dels Jocs (1992-2002)***

El llegat esportiu dels Jocs

L'ús de les instal·lacions olímpiques

Xavier Segura, Àndor Serra, Ramon Pallejà 183

L'esport i la pràctica de l'activitat física a la ciutat de Barcelona després de 1992

Albert Batlle, Martí Niubò 197

L'alt rendiment esportiu

Josep Escoda 219

Els Jocs Paralímpics Barcelona'92

Els Jocs Paralímpics i la integració social

Fernand Landry 227

Els impactes econòmics i socials

Anàlisi de l'impacte econòmic dels Jocs Olímpics de Barcelona, 1986-2004

Ferran Brunet 245

Turisme: els impactes dels Jocs i de la seva imatge sobre el turisme

Pere Duran 275

Els Jocs de la ciutat

Lluís Millet 295

La Vila Olímpica, deu anys després

Jordi Carbonell 309

Les claus de l'èxit, deu anys després: la tecnologia en els Jocs Olímpics

Ferran Pastor 321

Recerca, documentació i bibliografia sobre Barcelona'92

Berta Cerezuela 343

Índex

Preàmbul

- Joan Antoni Samaranch, Pasqual Maragall i Josep Miquel Abad
conversen deu anys després sobre el llegat del Jocs de 1992 5

Introducció

- Barcelona'92 en perspectiva
Miquel de Moragas / Miquel Botella 19

El model dels Jocs

- Josep Miquel Abad valora els Jocs
Entrevista amb els editors 25
- Les claus de l'èxit dels Jocs
Miquel Botella 37
- El model organitzatiu dels Jocs després de Barcelona'92
Gilbert Felli 65
- Barcelona'92 i la seva influència internacional
Enric Truñó 77
- Els jocs polítics: actors i estratègies entorn dels Jocs Olímpics
de Barcelona 1992
Joan Botella 105
- Comunicació a Barcelona'92: l'herència dels símbols
Miquel de Moragas 119
- Voluntaris'92. Deu anys després
Andreu Clapés 145
- El Fòrum Universal de les Cultures, la darrera herència dels Jocs
Miquel Botella 165

Les claus de l'èxit dels Jocs

Miquel Botella*

Director de Planificació i Control del COOB'92 (1987-1989); sotsdirector general de Gestió del COOB'92 (1989-1991); director general adjunt de Recursos del COOB'92 (1991-1993)

Director de Planificació i Control del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004

Tothom està d'acord que el veritable èxit dels Jocs Olímpics —i dels Jocs Paralímpics— de Barcelona va ser la transformació que va experimentar la ciutat, que la va fer avançar en només sis anys més del que normalment hauria fet en decennis. Però no parlaré d'aquest tema en aquest escrit; 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 va dir públicament des dels mateixos inicis de la candidatura. I han estat precisament això.

Però també va constituir 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 van realitzar als atletes, als periodistes i als forasters que van venir als Jocs com a espectadors.

En aquest escrit m'ocuparé de les raons de l'èxit organitzatiu. He

* 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 Joaquín Zuera les seves crítiques i comentaris.

d'advertir d'entrada, tot i que potser no 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 donen 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, al 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 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 qualitius 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 va treballar. Finalment, comentaré els factors que van tenir 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, va resultar molt competida. Vuit anys abans, Los Angeles havia estat candidata única. Per als Jocs de 1988, Seül només va haver de competir amb Nagoya. En canvi, pels de 1992 hi va haver sis candidates, entre les quals hi havia ciutats de la importància de París, Amsterdam i Brisbane.

Aquesta competència va provocar tota mena de maldecaps i tensions, i va fer patir moltíssim els responsables de la candidatura i la ciutadania. Però també va obligar a treballar de valent, no només 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, només, 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 voluntàries.

Aquesta feina acumulada va permetre, la primavera de 1987, 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 va confondre amb l'administració de l'Estat— estaven decidides a priori.

En el cas de Barcelona, aquesta qüestió era encara més important pel fet que un dels temes que, sobretot al principi, va resultar 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 va anar minvant —sobretot arran dels resultats obtinguts en la negociació dels drets de televisió— i, al final, la situació es va capgirar fins al punt que la capacitat de negociar i d'administrar, a més de l'honradesa, va passar a ser considerada com un punt fort de la direcció del Comitè. Això va succeir quan es va anar 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 acti-

vat les seves inversions en instal·lacions esportives en lloc de cedir-les sense contraprestació.¹

Es va aconseguir mobilitzar 195 000 milions de pessetes,² que és el valor liquidatiu final del pressupost. Com a punt de referència cal només recordar que els drets de televisió dels Jocs de Los Angeles es van vendre per 288 milions de dòlars, mentre que per als de Barcelona se'n van aconseguir 635. A Seül s'havia assolit la xifra de 407. I, pel que fa als ingressos per patrocini, que al final va resultar 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 es van obtenir fonamentalment en el mercat interior, ja es veu que el Comitè Organitzador de Barcelona va obtenir en matèria de patrocini una marca excepcional.

Darrere d'aquests resultats tan espectaculars va haver-hi, sens dubte, una bona estratègia comercial. Tot seguit m'ocuparé d'enumerar-ne els trets més definitoris. Però també cal 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 de finals del 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

1. La inversió neta del Comitè Organitzador en actius socials va ser de 32 575 milions de pessetes. D'aquesta quantitat, la major part —25 378 milions— es va destinar 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 van realitzar per tal d'adequar els diferents escenaris als requeriments de les competicions olímpiques.

2. Les fonts d'ingressos del Comitè Organitzador van ser les següents: contractes de patrocini i de llicència per valor de 59 686 milions de pessetes, drets de ràdio i televisió per 54 164 milions de pessetes, participacions i col·leccions (loteries, travesses, segells i monedes) per 46 349 milions de pessetes, allotjament i prestació de serveis per 23 847 milions de pessetes, venda d'entrades per 9 454 milions de pessetes i venda d'actius per valor de 2 094 milions de pessetes.

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'illusionsin amb les possibilitats comercials que el patrocini olímpic sens dubte té.

Pel que fa a l'estratègia comercial del Comitè Organitzador, es va establir 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, es va optar per tenir pocs patrocinadors i demanar uns cànons elevats. A més, les vendes es van iniciar molt aviat, quan la il·lusió per la concessió dels Jocs encara era viva al carrer.

S'ha de dir, també, que els resultats comercials haurien estat encara millors si el pla ADO,³ que finançava la preparació dels esportistes olímpics espanyols, s'hagués pogut integrar en el pla comercial del Comitè Organitzador. S'hauria evitat, així, la confusió que es va crear en el mercat 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, també va resultar decisiva per a la consecució dels resultats econòmics que es van obtenir. Per a qualsevol comitè organitzador crear una cultura interna que valori l'estalvi de recursos és especialment difícil, donades les exigències d'uns clients (directius, esportistes, periodistes, etc.) 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 va ser des de bon començament una prioritat autèntica de la direcció que es va manifestar 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 es va arribar a dir que no s'adeien amb la tradició olímpica.

3. El programa de patrocini de l'Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) era promogut pel Comitè Olímpic Espanyol, el Consejo Superior de Deportes i Televisió Espanyola i estava destinat a obtenir recursos per a la preparació dels esportistes olímpics espanyols.

L'element més negatiu per als resultats del Comitè Organitzador de la política econòmica que es va aplicar aquells anys va ser 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 va donar suport al Comitè Organitzador en dos punts essencials: primer, la Llei de Beneficis Fiscals, que va possibilitar, 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 va atorgar a les previsions que per ingressos provinents de loteries, travesses i numismàtica (programes gestionats íntegrament per l'administració central) es van fer 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 dels Jocs Olímpics i encara més en els Paralímpics. Tot el que s'ha dit és cert. Les tres quartes parts del personal que va suportar l'operació —34 548 en els Jocs Olímpics i 8 250 en els Paralímpics— eren voluntaris, i sense ells els Jocs senzillament no haurien estat possibles. No hi va haver, en contra del que més d'un havia pronosticat, pràcticament desercions i la imatge de servei i d'entrega, en alguns casos abnegada, que van donar 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 1 400 persones que es van anar incorporant progressivament entre l'abril de 1987 i el febrer de 1992, i a càrrec de les quals van córrer 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 va comportar que pràcticament cada any es doblés la plantilla.⁴ Es va produir, també, la necessitat d'integració a l'equip de molts professionals que generalment treballen en empreses especialitzades (periodistes, ensenyants,

4. Les xifres corresponents a finals de cada any van ser les següents: 1987, 58 persones; 1988, 133; 1989, 342; 1990, 669; 1991, 1 078.

esportistes, metges, especialistes en seguretat, etc.), 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-ho, 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 va ser 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 van pagar mai hores extres a ningú, tot i que en alguns moments se'n van fer moltíssimes. I, en un context tan turbulent, els conflictes, les sancions i els recursos a Magistratura pràcticament van ser inexistents.

Les raons de tot això són múltiples, però segurament la més important va ser 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 més 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 del 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

es va ocupar 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'92,⁵ declinaven de continuar les converses.

Aquest entrebanc inicial va acabar, però, convertint-se en un aliat poderós. 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, es va automarginar de participar en la preparació i en la direcció dels Jocs. I els que van acceptar el risc ho van fer sobretot perquè creien que podien compensar-ho amb la il·lusió per la feina 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.

També es va procurar garantir un marc de relació estable, negociant un conveni col·lectiu per a tota la durada del projecte. Per estimular la vinculació, es va oferir una paga final de 45 dies per any treballat. I es va mirar de ser generós en el terreny 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 més amunt.

En alguns casos, va contribuir 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.

5. El Comitè Organitzador Olímpic Barcelona'92 (COOB'92) era un consorci integrat per ens públics i una entitat privada sense afany de lucre. Els primers eren l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i l'administració de l'Estat; la segona, el Comitè Olímpic Espanyol. Es va constituir el 12 de març de 1987.

En l'etapa final, que va ser la de màxima turbulència i canvi organitzatiu, va constituir 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 va prendre el compromís d'aplicar la norma sense fer excepcions.

També va resultar molt positiva la decisió que es va prendre sobre quins llocs de treball de la fase d'operació havien de retribuir-se i quins havien d'anar a càrrec de voluntaris. No van ser la responsabilitat o el nivell jeràrquic les característiques del lloc de treball que es van prendre en consideració per separar un tipus de llocs de treball dels altres. El criteri de demarcació que es va utilitzar va ser, sobretot, la durada de la dedicació (els llocs de treball que demanaven una dedicació continuada de més d'un mes es van considerar llocs de treball per a personal retribuït). I això va permetre 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 va realitzar la primavera de 1992 va xocar 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, ja van tenir prou feina a resituar dins de 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 va acabar 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 significant més un parèntesi en el currículum que un trampolí de projecció professional com s'esperava que fos.

De tota manera, també cal dir 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 competitiu 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 Internacional Olímpic, 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 la mateixa feina 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, més ben 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 darrere d'un autèntic aparador, des del qual les normes de discreció i confidencialitat característiques 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», «dirigir» o «orientar» les tensions és escassa. Per aquest fet, la funció de relació amb l'entorn, característica de la direcció de qualsevol organització, és en aquest cas més difícil i de resultats més aleatoris i, per això, cal realitzar un sobre esforç 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 es va insistir tantes vegades en la criticitat que tenia el fet que la direcció actués com a «paraigua» 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 es va aconseguir una relativa impermeabilització, en bona part gràcies al fet que les relacions amb els mitjans es van vehicular majoritàriament per mitjà del portaveu i que l'oficina de premsa, en un treball duríssim, va actuar com a intermediari bidireccional en totes les relacions amb els mitjans informatius.

A més de paraigua protector, la direcció havia d'assumir el rol 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, ha de dir-se de les persones que van ostentar el lideratge polític i executiu del projecte olímpic que van tenir la capacitat de

superar aquests inconvenients i que ni en els moments més crítics —només cal recordar, per exemple, els que van seguir la inauguració de l'Estadi Olímpic— es va posar en dubte des de l'interior de l'organització la seva capacitat ni la seva empenta. La continuïtat que van tenir en la seva funció, que ja havia arrencat en la fase de candidatura, també va ser un element que va contribuir de manera significativa a la consolidació de l'equip professional del COOB'92.

A més, i com a tot arreu, la direcció també va haver d'implicar-se molt directament en activitats de gestió. A efectes il·lustratius, les actuacions més significatives van 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 va ser 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 dels 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 prou 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 la possibilitat de provar-los i 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 aquest problema, en el cas de Barcelona, es va partir 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 va confirmar 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.

Es va optar 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 a 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 (per exemple, aprovació de requeriments, elecció de sistemes, firmes d'acords i convenis, realització de proves, inici i acabament d'obres, etc.). 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 va ser la manera com es van elaborar 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 va possibilitar i va atorgar credibilitat a tot el procediment perquè les interdependències entre els projectes eren nombroses i, sovint, difícils de determinar a priori.

Aquest treball conjunt també va ajudar a crear la cultura i els criteris de presa de decisió que un projecte tan peculiar com els Jocs necessi-

ten (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 també van ser fruit d'aquest mateix esforç d'elaboració. També cal 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, va suposar l'elaboració del Pla Director convé destacar els resultants següents:

a) Es van crear uns fòrums de discussió (el Comitè de Direcció i la Comissió de Planificació) que van possibilitar un grau elevat d'interacció i van accentuar 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 va posar 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 van quedar establertes en les dues primeres edicions del Pla Director, van ser respectades fins al final. En elles s'establia 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 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 s'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 va triar el projecte, perquè es va considerar 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 es van integrar en algun projecte (per exemple, Construcció del Pavelló de l'Espanya Industrial, Acreditacions, Cerimònies, Logística de Materials, etc.). I, des de bon començament, els recursos pressupostaris es van assignar a projectes, el contingut de les diverses unitats orgàniques es va definir pels projectes dels quals era responsable en cada moment i el control de gestió, tant de recursos com d'activitats, va prendre 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— va evitar molts conflictes i indeterminacions; cosa que va quedar ben palesa en la comparació amb altres comitès organitzadors.

Una consideració final sobre la planificació: l'afirmació que, a grans trets, es va produir un grau de coherència elevat entre planificació i realitat no vol dir que la gestió del Comitè s'aproximés a l'òptim. Senzillament, es va aproximar 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 van desplegar 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 van fer les reserves, era probablement excessiu;

- en alguns serveis, com el transport, es va treballar massa a prop del cost mínim, per la qual cosa gairebé no hi va haver marge per a canvis i imprevistos; en altres, com l'alimentació, es van sobredimensionar 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 no va assolir els resultats esperats;

— va ser impossible mantenir el mateix grau de rigor organitzatiu un cop passada l'eufòria dels Jocs, i l'operació de desmantellament no es va poder realitzar amb tot l'ordre que requeria.

Per desgràcia, o per sort —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 Internacional Olímpic va traspasar al Comitè Organitzador quan aquest va iniciar la preparació dels Jocs figurava la conveniència 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 prevaler durant la llarga etapa —cinc anys— que va durar la planificació. Durant aquests anys, l'estructura va ser de tipus funcional (construcció, tecnologia, premsa, comercial, esport, etc.) i cadascuna d'aquestes divisions es va ocupar, 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 va materialitzar la primavera de 1992. 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'in-

formació i d'emergència. El model que s'aplicava a les unitats de competició i d'allotjament es basava en els mateixos criteris.

Es van provar les unitats de competició l'estiu de 1991, amb resultats satisfactoris. Es va veure, 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, encara que sigui de passada, cal dir que aquestes proves van resultar molt útils per a la preparació dels Jocs: van permetre concretar la planificació de les unitats de competició amb molt més realisme, van posar a prova l'equip humà —i, molt especialment, els voluntaris— i van contribuir 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'última 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 va poder 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 supòsitos d'imprevistos arribessin a exhaurir-se.

Des del Centre Principal d'Operacions, es va poder contemplar la cara negativa de la situació anterior: la gran dificultat d'aplicar criteris unitaris a situacions força diferenciades. Això es va evidenciar, per exemple, en el sistema d'entrades. Quan van aparèixer desajustos en algunes unitats, per canvis d'aforament i altres circumstàncies, les solucions que des del Centre es van dissenyar van resultar poc viables. El coneixement directe que es tenia del problema a cada unitat va fer que es trobessin solucions *ad hoc* per a cada cas i que qualsevol qüestió —que, encara que 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 van impulsar des del Centre Principal d'Operacions van incidir sobre serveis o sistemes centrals. Per exemple, les

que van afectar el sistema de transport col·lectiu de la família olímpica, que els primers dies va mostrar problemes seriosos d'orientació dins la renovada trama urbana de Barcelona, o les reclamacions que va originar l'ús del transport personalitzat. En tots dos casos, en col·laboració amb el Centre de Transports, es va poder 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 van ser tan satisfactoris.

7. Les opcions tecnològiques

Des del començament es va donar una gran importància als continguts tecnològics dels Jocs i, ja en la fase de candidatura, es va elaborar el BIT'92,⁶ que avaluava les necessitats tecnològiques lligades a l'esdeveniment olímpic.

La tecnologia era un camp a priori adobat per a la inventiva. Es va especular 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 van proposar 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 van realitzar aplicacions innovadores —com, per exemple, el *video finish* o la terminal de comentarista—, però sempre basant-se en tecnologies prou provades. I aquesta no va ser només una opció del Comitè Organitzador: les empreses patrocinadores, que també s'hi jugaven molt, hi van tenir el seu paper. Però el mèrit de la Direcció de Tecnologia està 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 crear situacions similars a les de l'operació durant els Jocs, es va fer un esforç extraordinari per provar i reprovar totes les aplicacions dissenyades. Algunes, com la de gestió de resultats, van passar per desenes de proves de laboratori i de camp amb

6. L'estudi «Barcelona Informàtica i Telecomunicacions» (BIT'92) va ser 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.

atletes infantils i aficionats. També es va mirar 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 es va organitzar per informar sobre l'ús de les diferents tecnologies al Centre Principal de Premsa va ser, probablement, el millor exponent d'aquest esforç de divulgació.

Pel que fa a 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 moment o un altre, 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 més amunt, impulsaven molts responsables a dissenyar el que, amb un punt d'ironia, vam anomenar «el projecte de la vida». I per això era obligat d'incidir-hi amb molt de tacte.

La solució que es va adoptar va passar, 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 va resultar més determinant. Cap a finals de 1990 tothom va deixar de parlar de la targeta intel·ligent.

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

Les raons que van aconsellar 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 pro-

cés de formació dels operadors massa complex es comptaven entre les més rellevants.

Aquestes consideracions es refereixen a la tecnologia utilitzada pel Comitè Organitzador, i no contradiuen en res 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 ocasió, 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 en van adoptar desenes, es van prendre 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 va passar per moments de tota mena.

Els moments inicials van ser especialment durs. D'una banda, perquè va ser aleshores quan es va plantejar 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 qui havien d'assumir la responsabilitat executiva dels Jocs. Per il·lustrar això, només cal donar un cop d'ull a la premsa barcelonina de les setmanes que van seguir els Jocs de Seül. Més endavant, a mesura que l'estructura executiva es va anar consolidant i, sobretot, quan el pas del temps va convertir moltes situacions en irreversibles, la tensió va anar minvant. Al final, quan la proximitat dels Jocs ja es palpava al carrer, va ser quan la col·laboració institucional va passar 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 gaire elevat. Els Jocs Olímpics constitueixen un esdeveniment subjecte a rituals rígidament establerts que han de ser escriu-

polosament respectats i, àdhuc per a variacions menors, cal seguir protocols complicats.

Les decisions en què 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 precisament on es va produir 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 més, però no gaires.

La resta de decisions que han de pendre 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 caràcter semblant. Aquest va ser un dels motius, encara que no l'únic, de les queixes que —en privat— va formular algun membre dels òrgans de govern en no sentir-se prou integrat en el procés decisor del Comitè.

En aquest sentit, també va ser un encert que, en la trama institucional que es va posar en marxa amb motiu de la celebració dels Jocs, se li atorgués al Comitè Organitzador exclusivament aquesta importantíssima però estricta parcel·la.⁷ Altrament, s'haurien afegit sobre la vida ja per si mateixa trasbalsada del Comitè un conjunt de tensions —recorrem la polèmica sobre l'arribada del metro a Montjuïc o les discussions entorn de l'assignació institucional dels diversos trams de cinturó— de les quals es fa difícil preveure'n amb exactitud les conseqüències.

En relació amb aquests temes, cal dir també que el caràcter d'esde-

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

veniment inajornable que tenen els Jocs contribueix, d'una banda, a accelerar processos i legitimar actuacions d'urgència i, de 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 polemitzava queda ja fora de les possibilitats del calendari. Òbviament, la il·lusió ciutadana que el projecte és capaç de generar també actua 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 va coordinar les actuacions de tots ells—, van tenir 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) van practicar. Sense tenir-ne un coneixement aprofundit, sí que es pot dir que la qualitat dels plans que es van elaborar i, sobretot, el model de cooperació entre els diferents cossos policials que es va dissenyar i es va posar en marxa en ocasió dels Jocs responien a concepcions estratègiques i operatives perfectament homologables a les que s'aplicaven a la prestació dels serveis que eren responsabilitat directa del Comitè Organitzador.

L'equipament i, sobretot, l'ambient que es respirava als locals del Centre de Seguretat Olímpica, on convivien tots els cossos implicats en l'operació, palesava el caràcter pioner i la il·lusió que envoltava aquest experiment. També es van obtenir 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 raonables a priori.

9. La complicitat dels mitjans d'informació en els moments decisius

Des de la perspectiva del Comitè Organitzador, durant els anys que va durar la preparació dels Jocs, algun mitjà local va mantenir una posició molt marcada per l'escepticisme i el dubte injustificat; altres van tenir 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 va dedicar als temes informatius.

Però durant els Jocs, i des de la mateixa perspectiva interna, la sensació va ser que els temps de «treure els drapets al sol» s'havien acabat. Quan la impressió de ser veritablement escrutats des de tot el món es va imposar, els mitjans van decidir que «la roba bruta s'ha de rentar a casa» i van passar a adoptar posicions de suport incondicional a l'organització. Cosa que no per desitjada, i secretament esperada, va deixar 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 s'anomena «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, creïem 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 van rebre, ni que s'arribés a demanar que els Jocs s'instal·lessin definitivament a Barcelona.

El punt d'inflexió de la premsa local es va constatar nítidament unes setmanes abans dels Jocs i va ser paral·lel a la creixença de la il·lusió olímpica que es va viure al carrer. Així, els entrebancs i les incidències que òbviament es van produir durant els Jocs no només no es van magnificar sinó que van ser classificats en la categoria de les anècdotes. D'aquesta manera, van contribuir 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 vam ser molts els que vam pensar que la meitat de la feina ja estava feta. I això, de manera paral·lela al que s'ha dit en el punt anterior en relació amb l'actitud dels mitjans, també va contribuir 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 va culminar de forma apoteòsica amb l'arribada a Barcelona, i que va deixar arreu un segell indubtable de bona organització.

No és aquí el moment, ni me'n sento capacitat, de fer una valoració tècnica de la cerimònia. Algú va dir que la realització televisiva no va lluir 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 ni 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

Tampoc m'estendré en aquest punt, que va constituir un veritable lloc comú de totes les cròniques olímpiques. Voldria assenyalar només que, també en aquest cas, les previsions dels més optimistes —que pronosticaven unes catorze medalles— van quedar totalment desbordades pels resultats assolits. Se'n van obtenir vint-i-dues, de les quals tretze van ser d'or. Com a referència, només cal recordar que en totes les cites olímpiques anteriors —i els Jocs Olímpics es van reinstaurar fa més d'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 va ser el fet que algunes es van aconseguir en els esports considerats bàsics en el programa olímpic: l'atletisme i la natació. També es va obtenir l'or per primera vegada en esports d'equip: en futbol i en hoquei femení.

El triomf encara va ser més esclatant en els Jocs Paralímpics, en els

quals els atletes espanyols van aconseguir 107 medalles. Ningú no posa en dubte que en l'eufòria que es va desfermar l'estiu de 1992 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 va ser 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 antidopatge, llotges i sales de repòs per a *vips*, moltes superfícies d'oficina, etc.

En resum, s'havia d'actuar a 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 ja estaven 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 a mans d'alguna o algunes empreses que actuessin com a contractistes principals.

Tot i 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 Damocles 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. Algunes 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 van derivar només de la seva professionalitat i del seu entusiasme.

Tots els entrebancs previstos i abans esmentats es van produir, però la reacció de les empreses i dels treballadors no va ser la que d'antuvi podia esperar-se d'una relació purament mercantil. Al contrari, van assumir canvis i ajustos, van treballar en els horaris que calia i van respectar les condicions de preu pactades. Només una empresa, estrangera, va intentar aprofitar la situació per extorsionar el Comitè.

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

Aquest esperit, que no va ser només de col·laboració sinó de compromís autèntic amb el projecte, que van demostrar 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 va ser motiu de sorpresa l'autèntica manca d'incidències que s'estava donant. Semblava estadísticament impossible que cap dels escenaris d'emergència previstos es produís. 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 va ser de pensar que la sort ens

acompanyava. Quan el panorama es va estabilitzar dia rere dia, vam convenir 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 va acompanyar durant tota la competició, tot i que també cal recordar que el calendari es va confeccionar després d'una acurada anàlisi de les sèries temporals meteorològiques.

Per acabar, cito dues anècdotes personals que em van ajudar 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 va entrar a 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'acreditació que el relacionava amb els Jocs, 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 lliurava el vestit net. Aquest patrocinador em va explicar 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 ja estava visiblement debilitat.

— Al Centre Principal d'Operacions la jornada de treball era contínua i, si no s'estava de guàrdia, se sortia només per descansar unes hores. Els Jocs s'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 acabar-los, el director del Centre va concedir-me llibertat nocturna. Havia sentit 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 meva dona —i el buscapersones per si la normalitat es trencava— em vaig dirigir cap allà. 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 em va estranyar, perquè des de petit sabia que la font constituïa un dels punts principals d'atracció turística de Barcelona. El que de debò em va sorprendre va ser quan, arribat a l'esplanada de la font, em vaig adonar que

tots els congregats eren catalans i que no devia haver-hi més d'una dotzena de forasters entre els qui aplaudien. Aquell públic havia vist funcionar la font tota la vida i en el canvi de colors trobava, senzillament, l'excusa per fer allò que tenia ganes de fer, que era aplaudir.