

*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](http://blues.uab.es/olympic.studies)

**Imatge i Producció Editorial**  
Ajuntament de Barcelona  
[www.bcn.es/publicacions](http://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

## **Voluntaris'92. Deu anys després**

**Andreu Clapés**

Sotsdirector de Voluntaris Olímpics del COOB'92; director de l'Oficina d'Atenció al Voluntari i Defensor del Voluntari durant la celebració dels Jocs Olímpics

Director del Centre d'Ensenyament Escola Pia Calassanci de Barcelona

Fa deu anys que Barcelona va viure un dels esdeveniments més frapants de la seva història recent, sobretot per la forta implicació que hi van tenir la societat barcelonina, la societat catalana i la societat espanyola en general.

A Barcelona hem viscut els Jocs Olímpics i els Jocs Paralímpics de 1992 com un gran èxit de la societat catalana. Hem tingut la sensació d'haver fet una feina ben feta. Bona part d'aquest èxit el va explicitar l'ara expresident del Comitè Internacional Olímpic, Joan Antoni Samaranch, en acabar els Jocs, amb aquestes paraules: «El treball dels voluntaris ha estat la clau de l'èxit».

Ara, deu anys després, encara reafirmem amb més contundència aquella impressió. És més, en tenim la certesa. El bon funcionament d'uns Jocs Olímpics i Paralímpics cal que s'assenti en el treball, la motivació i la il·lusió dels milers de voluntaris que, per necessitat, hi han de col·laborar.

La mobilització de 35 000 voluntaris a la ciutat de Barcelona durant els Jocs Olímpics i de 15 000 voluntaris més durant el Jocs Paralímpics és una fita i una gesta que molts recordarem per sempre més. La història de la ciutat de ben segur que serà un testimoni permanent de la participació ciutadana, quan aquestes persones es van sentir implicades en un projecte de ciutat que els va obrir la porta de la participació i de la il·lusió. Perquè cal destacar que no només va ser la participació dels voluntaris el que més va impactar la ciutadania arreu del món sinó la participació

de tota la societat, que amb el seu coratge i amb el seu entusiasme es va llançar al carrer per celebrar aquesta festa.

Haviem calculat que «l'efecte voluntari» es multiplicaria per deu si aconseguíem engrescar el seu entorn immediat. La previsió va ser certament curta, com es va demostrar.

El plantejament de la celebració a la ciutat de Barcelona es va ampliar amb la participació ben activa de les ciutats subseu, emblemàtiques participacions de tot Catalunya i de fora de Catalunya, com Saragossa i València, vertaders motors i garants de l'èxit dels Jocs. Permeteu-me que les enumeri, a més de les dues ja esmentades, com un senzill homenatge a aquestes ciutats que, amb el pas del temps, a causa de la força que té Barcelona, han quedat relegades a un cert oblit: Sabadell, Terrassa, Sant Sadurní d'Anoia, l'Hospitalet de Llobregat, Viladecans, Badalona, Banyoles, Reus, Mollet del Vallès, Granollers, Castelldefels, la Seu d'Urgell i Vic.

L'altre efecte realment corprenedor va ser l'impacte a tot Espanya, que va veure amb bons ulls que Barcelona celebrés aquest esdeveniment. Els 102 000 voluntaris inicials, fruit de la campanya prèvia d'adhesió, i el desenvolupament del programa «Voluntaris'92» van incrementar l'impacte social a tot l'Estat. Ells van ser els vertaders motors i vehicles de transmissió de la il·lusió i de la implicació en el projecte de Barcelona. Ells, amb tot el programa de formació i de motivació, van escampar arreu el coneixement i l'estimació del projecte. Socialment, es van estrènyer llaços d'amistat i de companyonia per tot l'Estat, àdhuc durant la celebració del Jocs, amb el projecte d'allotjament de voluntaris a casa d'altres voluntaris de la ciutat i de les ciutats subseu.

### **El plantejament inicial**

La campanya de captació de voluntaris abans de la nominació de Barcelona com a ciutat organitzadora dels Jocs es va centrar, entre d'altres elements, en el suport i possible compromís per participar com a voluntaris en el desenvolupament del Jocs. Això es va fer a través d'un camió mecànicament desplegable que mostrava el projecte de la ciutat candidata per al 1992.

Aquest «ambaixador» rodat es va presentar a totes les capitals de l'Estat espanyol. A més de mostrar el projecte, es repartien unes butlletes

on, personalment, les persones que ho volien confirmaven el seu suport i la seva voluntat inicial de formar part de l'equip que més endavant anomenariem «Equip'92». De mica en mica, això va anar esponjant les voluntats i les mentalitats a favor d'aquest projecte, que començava a tenir un compromís, més enllà del marc de la ciutat de Barcelona.

En lloc d'esperar que les persones i les institucions autonòmiques s'apropessin a Barcelona, l'estratègia va ser a l'inrevés: fer que Barcelona s'apropés a les persones i a les institucions autonòmiques de tot l'Estat. Amb el temps, això s'ha confirmat com una de les grans intuïcions per crear un clima altament favorable al projecte de la ciutat que volia organitzar el Jocs Olímpics.

El resultat va ser molt esperançador: el suport d'un total de 102.000 persones, convenientment auditades per evitar suspicàcies i la possibilitat de frau, va ser un dels puntals en el qual es va fonamentar la presentació de la candidatura de la ciutat de Barcelona. Això mai s'havia fet.

L'altre element importantíssim per poder vèncer en l'escomesa va ser la voluntat d'implicar-hi, ja de bon començament, les tres grans institucions polítiques amb què s'organitza i amb què es regenten els destins de la població: el govern central, el govern autonòmic de la Generalitat de Catalunya i el govern municipal de la ciutat de Barcelona. A fi de resoldre la presència activa de tots tres estaments implicats, es va constituir una Comissió Assessora per al Projecte Voluntaris'92.

Aquesta Comissió Assessora va assolir un nivell de coherència, d'eficàcia i de creativitat realment encomiables. Va ser, sens dubte, el bressol polític de la concòrdia, el treball i el desenvolupament del projecte. Presidit per la cordialitat i la bona entesa, els membres que hi vam participar ho recordem com una taula plena de bons records i de bones vivències per assolir un resultat final que mai va ser ni va voler ser liderat per un sector parcial. La consciència és que va ser un treball de tots, amb l'esforç de tots i amb els recursos de tots.

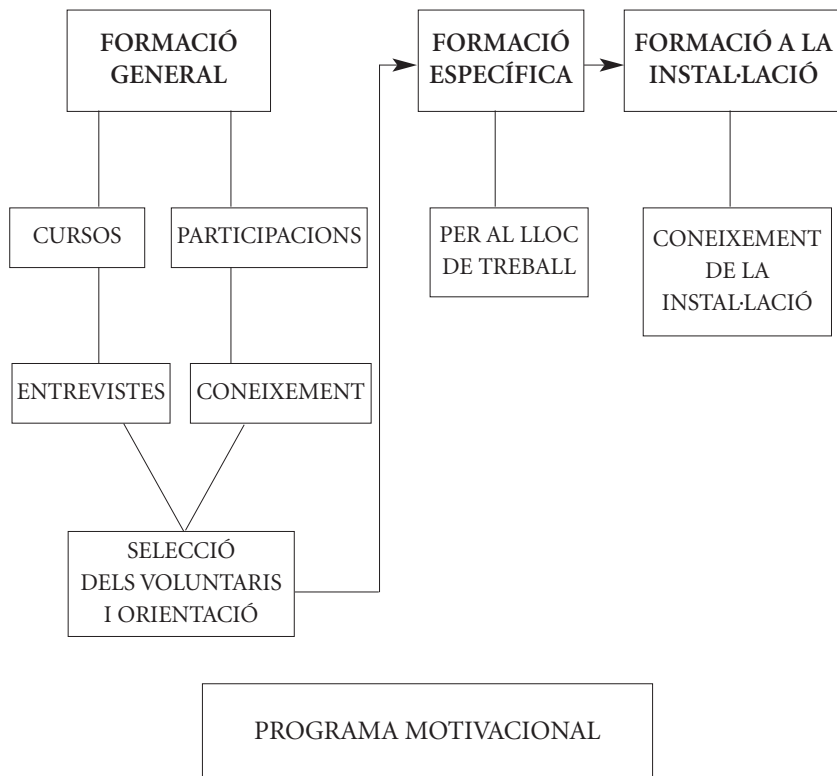
On radica, però, la clau d'aquest èxit dels voluntaris?

Només té un secret: la formació. La formació s'ha d'entendre amb uns paràmetres i amb uns supòsits que van més enllà del simple coneixement o ensinistrament per a realitzar una tasca funcional: calia mentalitzar amb tota cruesa i sinceritat de l'esforç que representa participar



com a voluntari en una festa com aquesta; calia preparar amb la mesura suficient per al coneixement de la tasca que s'hauria de realitzar; calia il·lusionar i crear el sentiment d'orgull de poder ser voluntari olímpic; calia dissenyar un pla d'incentius que superés les propostes que habitualment fan les empreses especialistes en plans motivacionals; calia fer que els voluntaris se sentin uns privilegiats per poder treballar pel bé de la seva ciutat, de les seves ciutats i del seu país, i calia crear la necessitat de sentir el desig de comunicar al seu entorn immediat els coneixements, l'evolució i la concreció del projecte de la ciutat organitzadora.

No explicitaré aquesta formació, més enllà del necessari per ressaltar els punts més innovadors que Barcelona ha aportat al Moviment Olímpic en el camp de la preparació i la motivació dels voluntaris. De totes maneres, però, presentaré de manera esquemàtica el diagrama del Pla General de Formació:



El punt que ara constatem que, amb la perspectiva del temps, va ser de més èxit veure de la clara diferenciació dels tres grans blocs que configuren la formació del voluntari olímpic: formació general, formació específica per a la tasca a realitzar i formació a la instal·lació. El punt neuràlgic d'aquest procés va ser fer un molt adequat procés de selecció dels candidats i la corresponent assignació dels llocs de treball, així com la identificació dels caps de grup que havien de dirigir els diversos equips.

Va ser important mesurar bé el temps de durada de cada etapa: calia fer el que tocava en el moment oportú, sent fidels als objectius de cada etapa i molt rigorosos en l'acompliment del calendari, per evitar improvisar a última hora.

Hem vist amb satisfacció com aquest senzill esquema és el que ajuda moltes organitzacions a definir i dissenyar el pla de formació dels seus voluntaris.

### **Un pla motivacional**

Desvinculats dels plans motivacionals presentats per empreses especialitzades en aquest sector, vam optar per definir nosaltres mateixos un pla motivacional que creïem adequat per als voluntaris de Barcelona.

El disseny d'aquest pla motivacional, vinculat estretament a la formació, va anar creant una opinió favorable de la societat i unes ganes d'assumir el compromís de fer de voluntari durant els Jocs Olímpics. El pla comprenia:

- una sèrie de productes de *merchandising* propis i exclusius per als voluntaris, amb el seu logotip específic,
- 1 000 beques d'un mes d'estada a França i Anglaterra per estudiar l'idioma,
- 2 000 beques per estudiar idiomes en acadèmies de les ciutats,
- una revista,
- un programa de ràdio durant quatre anys, amb cobertura nacional, amb viatge a Grècia per als guanyadors del concurs,
- el programa «Roda Barcelona»: 15 000 voluntaris de tot Espanya van venir de viatge a Barcelona per conèixer *in situ* el projecte olímpic de la ciutat,

- festes lúdiques que facilitaven el coneixement mutu dels voluntaris.

Aquests voluntaris van ser els grans transmissors del projecte de Barcelona arreu de l'Estat, creant llaços d'afectivitat entre tots els voluntaris i, de retruc i per extensió, entre els familiars d'aquests voluntaris. Vam aconseguir que se'l fessin seu i que l'estimessin.

Això va tenir el seu màxim grau d'expressió quan vam dissenyar un pla d'acolliment de voluntaris de totes les comunitats autònomes, que s'havien d'hostatjar a casa d'altres voluntaris i voluntàries. Va ser el programa «T'espera un amic».

### **La selecció dels voluntaris**

Mitjançant una complexa enquesta per conèixer habilitats i destreses dels voluntaris, es va poder fer acuradament la selecció i el procés d'adscripció a àmbits de treball, en estreta col·laboració amb les divisions funcionals del Comitè Organitzador. Prèviament, s'havia elaborat el catàleg de llocs de treball i s'havia fet una primera aproximació del nombre de recursos humans que es creien necessaris per a fer les diverses tasques. La primera estimació ultrapassava les 100 000 persones! Ja es veu que això no podia ser. De mica en mica vam anar ajustant les quantificacions, fins a assolir la xifra d'uns 35 000 voluntaris.

Un perill constatable és la tendència a mesurar amb escreix les xifres de persones necessàries per cobrir els llocs de treball, sense pensar que això té un cost per a l'organització i sense pensar que un nombre sobrant de persones, amb poca activitat, acaben sent un niu de conflictes que, evidentment, també reverteixen en contra de la mateixa organització.

L'objectiu clau del disseny del pla de formació i de la quantificació de persones necessàries per cobrir les tasques va ser que tota persona que estigués desenvolupant una tasca ho havia de fer amb el màxim de solvència, eficàcia i seguretat en si mateixa i amb el sistema i amb un raonable nivell d'ocupació.

## La formació específica

Els criteris van ser fonamentals i no fàcils d'entendre, perquè hi ha tasques fàcils d'assimilar, que són els llocs de treball ocupats per la majoria, però hi ha llocs de treball difícils que requereixen un procés de formació específica més llarga i difícil. Calia ser austers amb la despesa i acurats amb el temps disponible dels voluntaris. Els ritmes d'implementació d'aquesta formació van ser, per tant, diferents. Sempre, però, controlats i aprovats pels responsables de la divisió de voluntaris, ja que l'execució va ser responsabilitat de les divisions funcionals.

Cada àmbit temàtic i funcional va comportar un plantejament diferent. Dins de cada àmbit es va donar una gradació important de casos en funció del nivell de responsabilitat i criticitat tècnica. A partir d'un disseny comú, la quantitat de materials que es van confeccionar per a aquesta formació (dossiers, manuals, audiovisuals) va ser realment variat i complex. Cal destacar la participació d'empreses a l'hora de finançar i assessorar l'elaboració i realització d'aquests cursos.

Com vam fer l'assignació dels llocs de treball? Els criteris metodològics i funcionals per a l'adscripció de voluntaris a llocs de treball es va fonamentar, d'una banda, en la sistematització de la llista de persones seleccionades en funció dels perfils aptitudinals semblants, formant grups denominats «mòduls». D'altra banda, l'elaboració de la llista de llocs de treball, ben definits i mesurats a nivell de requeriments tècnics i professionals: criticitat, nivell de coneixements tècnics exigits, habilitats socials, nivell de coneixements idiomàtics, etc.

A partir dels mòduls, els voluntaris es van anar assignant a unitats territorials concretes (instal·lació de competició, d'allotjament o de suport logístic), d'acord amb els requeriments de la demanda. Quan el voluntari i el responsable de la unitat territorial hi estaven d'acord es validava el voluntari i aquest quedava adscrit a aquella instal·lació, en la qual ja hi havia nomenat un responsable de la gestió dels recursos humans voluntaris.

El procés d'assignació de llocs de treball va permetre detectar algunes mancances, com el fet que hi havia tasques que no es podien cobrir amb el perfil dels voluntaris disponibles. Això va comportar una acció denominada «voluntaris especialitzats».

Es va recórrer a institucions (Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona, Diputació de Barcelona i Delegació del Govern a Catalunya) perquè assumissin responsabilitats en la direcció i gestió de grups; al Reial Automòbil Club perquè fornís 3 000 voluntaris conductors; a les federacions esportives, que així assolien un protagonisme característic de la tasca esportiva que fan; als alumnes de les escoles de turisme perquè participessin en tasques de suport a allotjament, informació, etc., característiques de l'especialitat laboral per a la qual s'estaven preparant; a persones individuals que, per la seva capacitat de gestió, se'ls va demanar que col·laboressin com a voluntàries en llocs d'alta responsabilitat (per exemple, director d'instal·lació). També es va signar un acord de cooperació entre el Comitè Organitzador i el Ministeri de Defensa pel qual aquest darrer es comprometia a portar 3 000 soldats de lleva perquè col·laboressin com a voluntaris (aquest temps de dedicació comptabilitzava com a compliment del servei militar). A part, evidentment, dels efectius de la Policia Nacional.

### **La formació a la instal·lació**

Poc abans de començar, i un cop adscrits els voluntaris a cada instal·lació, quan ja sabien què haurien de fer i estaven formats per a la tasca a realitzar, convenia que coneguessin la instal·lació concreta. El disseny dels materials que es van utilitzar el va fer la Divisió de Voluntaris, però la implementació de la formació la van realitzar els responsables de la gestió dels recursos humans de cada instal·lació.

Vam elaborar uns dossiers per a cada instal·lació en els quals hi havia l'organigrama funcional, amb les fotos dels responsables de cada àrea, i un plànol elemental de la instal·lació i dels serveis a l'espectador. Li vam donar el nom de *Manual de la Instal·lació* i va ser l'eina fonamental de formació a la instal·lació. La responsabilitat d'impartir aquesta formació va recaure en el director de l'Equip'92 de cada instal·lació, que formava part de l'*staff* directiu. Vam tenir una atenció especial amb els caps de cada grup amb els quals vam distribuir estratègicament el col·lectiu treballador, voluntari i no voluntari, de cada instal·lació.

A totes les persones que tenien alguna responsabilitat de comandament sobre voluntaris, se'ls va lliurar el manual que vam titular *Manual*

d'Atenció al Voluntari, que recollia tota una sèrie d'instruccions per facilitar el guiatge i comandament dels diversos grups de voluntaris, i també aplicable a totes les persones integrades en els equips i que no eren voluntàries. D'aquest manual, en vam extreure un apartat que recollia nou consells per aplicar en el comandament dels voluntaris olímpics i paralímpics i nou consells més del que no ha de fer qui comanda voluntaris. En vam fer una edició en format de butxaca que vam titular *El 9 × 9 del comandament*.

La peça clau, però, va ser el *Manual del Voluntari Olímpic*, recull d'instruccions, consells, criteris, etc., per acollir la diversitat i la complexitat de les persones que havien de venir a gaudir d'aquesta manifestació mundial esportiva. D'aquest manual cal destacar un apartat que vam arribar a imprimir en forma de cartrons plastificats de butxaca, on s'hi recollien els drets i deures del voluntari olímpic i paralímpic. El vam titular *El 10 × 10 del voluntari*.

Durant l'època preparatòria i de formació, els voluntaris que feien «participacions actives» (és a dir, que exercien de voluntaris en esdeveniments esportius i culturals de la ciutat) van disposar d'un altre manual. En dèiem *Manual de Formació del Voluntari Olímpic* i hi recollíem les característiques i perfils que volíem dels voluntaris, així com les consignes i eslògans motivacionals, per anar creant una cultura comuna del voluntariat olímpic i paralímpic.

Aquest darrer *Manual del Voluntari Olímpic* va ser una lògica evolució d'aquell primer manual. Als voluntaris, doncs, no els va venir pas de nou. Encara avui és un referent per a elaborar successius manuals operacionals que, evidentment, s'han d'adequar a les necessitats, les cultures i el moment històric.

## **El Defensor del Voluntari**

Tot preveient possibles conflictes, vam dissenyar una instal·lació més, l'Oficina d'Atenció al Voluntari, el director de la qual, amb fil directe amb els responsables màxims de l'organització, atenia les queixes, suggeriments, irregularitats, etc., amb què es trobaven els voluntaris. Format per deu persones, l'equip tenia un perfil professional variat: psicòlegs, assistents socials, educadors, advocats, etc. Penso que aquesta tasca de Defen-

sor del Voluntari va solucionar situacions que sempre poden esdevenir conflictes greus.

Tant pel que fa al compromís dels voluntaris com pel reconeixement dels seus drets i deures per part de l'organització, tenien una base jurídica feble basada, per part dels voluntaris, en el compromís personal i, per part de l'organització, en l'obligació jurídica vinculant. Aquesta desigualtat no va representar cap obstacle a l'hora de respectar i de fer complir els respectius compromisos presos. En els casos en què es van presentar conflictes entre voluntaris i organització la figura del Defensor del Voluntari, amb el ple suport de la direcció dels Jocs, va servir de mediador i conciliador.

### **Què n'ha quedat d'aquells voluntaris?**

Un cop acabats els Jocs Olímpics i els Jocs Paralímpics, vam intentar articular un projecte de continuïtat de la tasca que havíem fet. Partíem del supòsit que, havent treballat aquest tema durant quatre anys a tot l'Estat, havíem aconseguit desvetllar l'interès social pel treball voluntari.

És evident que, a Catalunya, el voluntariat tenia una llarga tradició històrica de col·laboració i de treballs socials realment encomiables. La majoria, però, ignorava que eren o feien de voluntaris. Socialment no tenia el reconeixement que en aquests moments té; crec que el reconeixement actual està provocat, en bona part, per la campanya i el desplegament del projecte que, a partir dels Jocs Olímpics i Paralímpics, vam desenvolupar.

Pel que fa a l'Estat espanyol, l'apreciació i arrelament d'aquest tipus de treball en la societat era molt desigual. En algunes comunitats autònomes no hi havia gaire tradició d'aquest tipus de treball social, mentre que en d'altres partíem d'una experiència molt interessant, consolidada al llarg de molts decennis. En uns casos i en els altres, la implementació del programa de Barcelona va esperonar-ne moltíssim el reconeixement de la societat. El cas de Sevilla i la seva Expo'92 va portar l'Ajuntament a organitzar un tipus de voluntariat ciutadà per atendre el fort contingent de persones que van visitar l'Exposició. Aquests turistes també visitaven i es movien per la ciutat, on eren atesos amb tota cura per aquests voluntaris, perfectament identificats i molt ben formats.

El projecte de continuïtat, que finalment es va avortar per manca de

suport de les institucions, intentava vertebrar el voluntariat esportiu i social, creant una força social que donés suport a les organitzacions, institucions i col·lectius que requerissin aquest tipus d'ajut. A partir de l'experiència i del contingent de persones adscrites en el voluntariat olímpic i paralímpic calia, o així ho creiem, encaminar la inèrcia i la força que encara tenia aquest col·lectiu. Però, malgrat tot, van sorgir altres propostes, el resultat de les quals el pas del temps s'encarregarà de valorar.

L'Ajuntament de Barcelona va dissenyar un programa de transvasament de voluntaris olímpics a algunes organitzacions que ho van demanar. La resposta de les organitzacions va ser bastant irregular.

Altres ajuntaments van liderar i van donar suport a organitzacions que aglutinaven els voluntaris locals per col·laborar en diversos esdeveniments ciutadans. Així, es van crear organitzacions de voluntaris, amb intensitat de vida i de projecció diverses.

A les comunitats autònomes també han sorgit associacions, generalment adscrites a ajuntaments o amb entitat jurídica pròpia, la vida de les quals és força desigual.

Cal destacar el grup de Múrcia i el de Navarra, que tenen encara molta vitalitat i que han impulsat i creat la Federación Española de Voluntariado Olímpico, Deportivo y Social (FEVODES), que integra les associacions següents, amb més o menys intensitat de participació i de vida:

- Agrupació Esportiva d'Alaior
- Colectivo Aragón Joven. Saragossa
- Voluntarios «Asturcon». Gijón
- Voluntarios Olímpicos Asturianos
- Voluntarios Culturales de la Región de Múrcia
- Voluntaris de Badalona
- Voluntaris 2000. Barcelona
- Voluntaris per al futur. Mataró
- Voluntaris 2000. Mollet
- Voluntaris de Reus
- Voluntaris Club Sabadell-Amigos del Olimpismo
- Voluntaris de Terrassa
- Voluntaris per sempre. Viladecans



Voluntarios de la Rioja. Logroño  
Voluntarios Deportivos de Madrid  
Voluntarios Deportivos Municipales del Ayuntamiento de Murcia  
Voluntarios de Navarra (ASVONA). Pamplona  
Voluntaris Olímpics s. XXI. Alacant  
Voluntarios de Valencia  
Voluntarios Olímpicos de la Región de Murcia

Pel que fa a la Generalitat de Catalunya, va crear l'Institut Català del Voluntariat (INCAVOL), amb l'ànim de coordinar el moviment de voluntariat de Catalunya. Els cursos de formació de voluntaris que proposa i els certificats que emet palesen la voluntat d'aixecar el nivell d'aquesta acció voluntària.

Com podem veure, aquella llavor encara dóna els seus fruits. De totes maneres, el que té més importància és que, gràcies a la voluntat de les tres institucions participants, un dels objectius socials que ens vam plantejar certament ha donat un gran fruit: despertar la sensibilitat de la societat espanyola envers el fenomen social del voluntariat. Ara no només aquest concepte és integrat en la societat, sinó que, a més, es veu en to positiu i com una expressió més de l'organització de la societat civil que, d'aquesta manera, veu articular una forma fefaent de participació en la vida ciutadana, tot desvetllant els valors que de tota acció voluntària es desprenen d'aquelles persones que opten per aquesta filosofia i pràctica de vida.

### **El record que en tenen alguns voluntaris...**

A continuació, adjunto un apunt que aporten alguns dels qui van ser voluntaris. Són uns quants testimonis que penso que conserven les vivències, els records i els sentiments que es van generar en la majoria dels voluntaris olímpics i paralímpics. Són pocs perquè penso que això és la tasca d'una altra investigació que espero que, algun dia, algun estudiós escometi científicament, amb dades suficients i ben contrastades: l'impacte social que ha representat per a la ciutat de Barcelona, per a la societat catalana i per a la societat espanyola el despertar de la sensibilitat voluntària a partir de 1992.

Els he preguntat dues coses:

## 1. Què recordes de la teva participació com a voluntari?

Margarida N.: Per primera vegada vaig sentir que la ciutat em demanava una cosa a mi personalment. No em vaig poder resistir a la crida, ja que sóc una persona que estima la ciutat. Els meus estudis d'Història fan que, a més, la conegui a bastament. Volia ser un element actiu d'un moment històric que la meua ciutat havia de viure. Vaig tenir clar que seria l'única vegada a la meua vida que ho podria fer. No crec que, mentre visqui, es tornin a fer uns Jocs Olímpics i uns Jocs Paralímpics a Barcelona.

Calia donar una bona imatge de la ciutat arreu del món. Era un repte difícil, ja que en acabar la jornada laboral havia de seguir una altra jornada, que va resultar ser ben intensa.

Vaig viure una quantitat intensa d'experiències, vivències, records i situacions que no podré oblidar mai més, com relacions amb personalitats mundials del món de l'esport: presidents de comitès olímpics de diverses nacions, presidents de federacions esportives, etc. Tot plegat dóna molt per explicar. El cert és que me'n vaig endur un record inesborrable i per a tota la vida.

Mar J.: Recordo aquella època amb molta il·lusió, sobretot el compromís que vam agafar cap a la nostra ciutat i la nostra gent. Érem un grup de gent molt jove que ens vam embarcar en una història sense valorar massa el que era. Però teníem molta il·lusió i ganes de viure una experiència nova.

Estàvem molt motivats i teníem moltes ganes de participar, treballar i esforçar-nos, ja que sentíem que teníem tot el suport i afecte dels nostres caps i de l'organització.

Durant els Jocs vam poder viure i formar part de tota la màgia d'una ciutat oberta al món sencer. I ho vam poder viure en primera persona, sentint-nos una mica protagonistes d'aquesta història memorable.

María Carmen M.: Recordo, sobretot, la bona relació que es va establir entre tots nosaltres, ja fos a la Creu Roja, on teníem el nostre centre, com a l'Hotel Hilton, on ens trobàvem amb altres voluntaris i intercanviàvem les nostres experiències i les nostres vivències.

Valoro molt positivament el fet de poder conèixer per dins l'orga-

nització i el funcionament d'alguns aspectes d'un gran esdeveniment com són uns Jocs Olímpics. Després, això m'ha servit a l'hora d'organitzar altres petits esdeveniments, cosa que em toca fer a causa de la meua feina.

El nivell de satisfacció personal per haver pogut col·laborar en el que van ser les olimpíades de la meua ciutat és un sentiment que perviurà en mi tota la vida.

Motivacionalment, vaig i vam tenir la sort de poder assistir a moltes de les diferents proves que es van fer. També vaig tenir accés a llocs i persones que en altres circumstàncies no hauria tingut mai. Això va ser un bon privilegi.

Una altre aspecte que em va colpir profundament va ser poder conèixer una gran quantitat de gent de diferents parts del món i d'Espanya. L'esperit d'obertura i de cordialitat que ens van inculcar i que havíem de transmetre els voluntaris va crear un clima positiu per part dels visitants, que ens miraven amb molta simpatia.

Per la feina que concretament vaig fer, poder conèixer el procés de l'antidopatge (des dels passos que segueixen els atletes que han de passar per aquesta prova fins que els controls arriben al laboratori) va ser molt interessant.

En resum: una experiència i una vivència per a tota la vida.

Pedro A.: El més important i que mai oblidaré va ser el fet de poder participar en uns Jocs Olímpics sense ser esportista d'elit. Com a esdeveniment esportiu està completament prohibit per a la gent del carrer i, per primera vegada, això va canviar. Molta gent vam entendre que era una oportunitat que se'ns ofería de realitzar un treball altruista i beneficiar-nos d'una participació, completament impossible d'altra manera.

Crec que aquesta va ser la clau, per a mi i per a molts dels meus companys. Si no és per això, com s'explica que hi hagués voluntaris de tot Espanya?, i l'èxit del recorregut de la torxa olímpica per totes les comunitats autònomes? Moltes persones volíem estar a prop d'aquest esdeveniment únic i difícil de repetir.

Com a records, molts! Tots bons. Els dolents s'obliden amb el temps. Van ser dies de treball dur, però amb la satisfacció final de la feina ben feta.

Vaig tenir l'oportunitat de conèixer esportistes, de tocar medalles

olímpiques, etc. Considero que vaig ser un privilegiat en poder oferir els meus serveis a l'Estadi Olímpic. El dia de la inauguració va ser molt emocionant però, per mi, el clímax va ser la cerimònia de clausura. En aquesta cerimònia, i com a colofó als dies de treball fets, vam poder participar de la celebració.

Baixant a la gespa en el moment de la festa, vam poder estar al costat de tots ells, els esportistes, els protagonistes de l'esdeveniment, que per uns minuts es barrejaven amb nosaltres, els voluntaris, i nosaltres amb ells. Vam ballar junts, ens vam intercanviar uniformes, etc. Jo encara guardo com un trofeu tant el meu uniforme de voluntari com la samarreta oficial que per aquests Jocs va portar la selecció esportiva del Canadà, amb la qual vaig arribar a casa meua el dia de la cloenda, després d'intercanviar-la amb un esportista que volia la meua samarreta de voluntari. No sé si realment vam ser o no importants o ens van fer sentir que ho érem, tant l'organització com la premsa com els mateixos esportistes.

Possiblement, per algú que vegi l'esport com un espectacle això no tingui cap mena d'importància, però per als qui creiem que els Jocs Olímpics són quelcom més, això no té preu.

A més, en el meu cas, vam «adoptar» un voluntari de la resta d'Espanya, en concret de Màlaga, amb el qual actualment, després de deu anys, encara tenim una relació realment encomiable.

## **2. Què recomanaries a altres organitzacions, pel que fa a la preparació i l'actuació dels voluntaris?**

Margarida N.: Primerament, convé ressaltar la flexibilitat pel que fa a la formació de les persones que estan laboralment actives i fer-ho acomodant-se a les disponibilitats que tenen.

Les persones que comanden grups de voluntaris cal que siguin molt respectuoses i amb una sensibilitat en el tracte molt afinada. És important allò que deien els clàssics: «*Fortiter in re, suaviter in modo*» («forts en les coses, però suaus en les formes»). Han d'evitar ser petits dictadors. Han de ser molt tolerants i, sobretot, no s'han de precipitar a l'hora de prendre decisions. Habilitat, sensibilitat, mà esquerra, són condicions indispensables per als qui comanden grups de voluntaris.

També s'han de centralitzar els canals de comunicació amb els volun-

taris: han de rebre ordres d'un sol comandament. No pot ser que hi hagi diverses persones donant ordres, que sovint són contradictòries.

Finalment, cal crear en els voluntaris la motivació, perquè són la cara amable de la ciutat. Han de traspuar l'amor i el coneixement que en tenen. Han de ser els hostes perfectes, que acullen els visitants.

Mar J.: És molt important que els voluntaris segueixin un programa de formació i pràctiques, anys abans dels Jocs.

A Barcelona, durant els Jocs, sabíem molt bé quina era la nostra feina i quines solucions havíem de buscar davant d'un conflicte, gràcies a la formació.

Aquesta formació va consolidar nous amics, noves activitats, nous coneixements que, de mica en mica (ara ho veig molt clar), van anar perfilant un tipus de voluntaris que és, suposo, el que l'organització volia.

D'altra banda, també cal motivar molt les persones, ja que han de ser conscients de la importància de la seva feina i del compromís que estan adquirint.

La claredat i contundència amb la qual ens presentaven i exigien el compromís, sobretot per no desertar, va ser clau per romandre fidels fins al final.

De la mateixa manera, la societat també ha de ser conscient de la feina dels voluntaris i de la seva importància, i penso que a Barcelona'92 es va aconseguir plenament.

María Carmen M.: Em sembla força positiu el que es va fer a Barcelona: una primera reunió per tal d'informar de tot el que és el voluntariat, així com dels drets i els deures dels voluntaris en general.

Més endavant, en grups més reduïts, es va donar una informació més específica del treball que havia de realitzar cada equip.

Crec que cal destacar, ja que va ser molt important, el paper que van tenir els mitjans de comunicació, que van animar i valorar en tot moment el treball del voluntariat.

Pedro A.: En primer lloc, i crec que no es pot perdre de vista, un voluntari olímpic és una persona disposada a realitzar un treball (sí, un tre-

ball!) voluntàriament i, a sobre, sense remuneració econòmica. Aquest darrer concepte trenca el nexa d'unió amb qualsevol relació de tipus laboral (hores de treball a canvi d'un salari).

Faig aquesta petita introducció perquè el voluntari olímpic més aviat ha de ser tractat com un hoste o un invitat a la festa dels Jocs Olímpics, que no pas com un membre, estrictament considerat, de l'organització. A Barcelona es va fer així, i crec que això va ser la clau de l'èxit. Vam ser un col·lectiu molt mimat i protegit.

Durant els Jocs vaig ser responsable de 150 persones, entre les quals va haver-hi una «mortalitat» de sis o set persones durant les dues setmanes que van durar els Jocs. La mentalització prèvia i la cruesa amb què se'ns va parlar sobre el nostre compromís van fer que tots sabéssim sobradament què era el que anàvem a fer i què ens trobaríem. Ara ho explicaré.

D'una banda, és del tot necessari tenir una formació determinada per a poder realitzar correctament les funcions assignades, en el cas que aquestes habilitats no es tinguin *a priori* o calgui millorar-les. És molt desmotivador haver de fer una tasca que vols fer però que no saps com fer-la. D'altra banda, la facultat més gran d'un voluntari és la motivació. En principi, és com el «valor» al servei militar (es dóna per suposat que es té), ja que tots els que ens vam apuntar al projecte ho vam fer voluntàriament.

Per això crec que s'han de realitzar diverses activitats, esdeveniments, actes, trobades, etc., que mantinguin aquesta motivació i, si es pot, l'augmentin. La llista d'incentius que vam tenir va ser molt generosa.

En el meu cas, tots els esdeveniments fets a l'Estadi Olímpic van servir per a la meua formació i, sobretot, per fer que cada cop tingués més ganes que arribés el moment de la veritat: aquell dia d'agost de 1992 en què, sense ser esportista, podria participar en els Jocs Olímpics de la meua ciutat de Barcelona.

### **Un model a seguir**

Que el treball i la imatge dels voluntaris olímpics i paralímpics de Barcelona, el 1992, va ser colpidora ho testifiquen els testimonis dels milers de persones que ho van poder constatar durant la seva estada a Barcelona i a les ciutats subseu olímpiques. Una de les claus de l'èxit va radicar en els voluntaris i voluntàries que, amb tanta il·lusió i competència pro-

fessional, van fer que tot funcionés amb la perfecció d'un engranatge de precisió.

A partir d'aquelles dates, són moltes les consultes, xerrades, conferències i sessions de treball que hem tingut amb responsables d'organitzacions de grans esdeveniments esportius i culturals. Al cap de deu anys, hem constatat uns punts que són d'especial interès i que ara, breument, enumerarem:

1. El pla de formació: diferenciar clarament les tres etapes o els tres moments ajuda a aclarir no només la temporalització, sinó també la programació dels continguts d'aquesta formació. Després, un cop assimilat aquest esquema, cadascú l'aplica de la manera que creu més oportuna i més adaptable, d'acord amb el temps i els recursos disponibles i els objectius concrets que es plantegen.

2. El pla motivacional: l'originalitat d'aquest pla radica en la vinculació al projecte i al disseny de la formació; a més, vertebrada un seguit de pràctiques, que seran el rodatge de l'experiència que hauran de viure els voluntaris durant la celebració de l'esdeveniment.

3. Un procés de selecció i adscripció de voluntaris a llocs de treball, que ha de ser simple, operatiu i àgil, així com molt ajustat pel que fa a la definició dels perfils dels llocs de treball i a la quantificació numèrica de les persones que els han de cobrir.

4. Coneixement de la instal·lació i de l'equip operatiu de la seva instal·lació.

5. Definició dels drets i deures, junt amb un compromís moral per part del voluntari d'assumir la formació i el rol encomanats.

6. El *9 x 9 del comandament*: saber conduir els voluntaris i voluntàries, atenent al perfil del lloc de treball que ocupen i a la manera amb què amb destresa cal guiar-los. Això implica que els caps de grup han de ser persones molt ben seleccionades, ja que sobre elles recau una bona part de l'èxit de l'escomesa.

7. El Defensor del Voluntari: com a cap de l'Oficina d'Atenció al Voluntari, és un bon descans i un clar referent per als voluntaris, que se saben en tot moment protegits i defensats de les contingències que de ben segur sorgeixen en moure un col·lectiu tan enormement grandios de per-

sones. Una persona amb autoritat moral i amb poder de decisió és també un descans per als responsables dels equips de treball que es mobilitzen en cada instal·lació.

### **Una assignatura pendent: crear el moviment de voluntariat olímpic internacional**

Abans d'acabar, un breu suggeriment. Milers i milers de voluntaris de les ciutats olímpiques i també, per què no, de les ciutats candidates, són els que hem mobilitzat i sensibilitzat. Ara només en queda un record llunyà... ¿No seria el moment de pensar seriosament de crear, sota els auspicis del Comitè Internacional Olímpic i el seu organisme ja existent de Solidaritat Olímpica, un moviment de voluntaris olímpics, que pel coneixement, il·lusió i generositat podria ser un element més que ajudés a estrènyer els llaços d'agermanament i solidaritat entre les persones d'arreu del món? Després dels Jocs, ja vam dissenyar un projecte que, de moment, només és sobre el paper. Amb l'ajut de tots, si la idea es creu oportuna, potser podríem fer aflorar un nou moviment, tal vegada llavor i germen d'un món futur millor.



