

Mosaic olímpic

Recerca multidisciplinar i difusió dels estudis olímpics
CEO-UAB, 20 anys

Editors

Emilio Fernández Peña
Berta Cerezuela
Miquel Gómez Benosa
Chris Kennett
Miquel de Moragas Spà



Centre d'Estudis Olímpics
Universitat Autònoma de Barcelona



Ajuntament de Barcelona

Mosaic olímpic

Recerca multidisciplinar i difusió dels estudis olímpics
CEO-UAB, 20 anys

Editors

Emilio Fernández Peña, Berta Cerezuela, Miquel Gómez
Benosa, Chris Kennett, Miquel de Moragas Spà.

Edició

Ajuntament de Barcelona
i Centre d'Estudis Olímpics
de la Universitat Autònoma de Barcelona

**Consell d'Edicions i Publicacions
de l'Ajuntament de Barcelona:**

Ignasi Cardelús, Enric Casas, Eduard Vicente, Jordi Martí,
Màrius Rubert, Jordi Campillo, Glòria Figuerola, Víctor
Gimeno, Joan A. Dalmau, Carme Gibert, José Pérez Freijo.

Traducció i correcció lingüística

Anna Baldirà, Steve Norris, Mercè Roselló, UAB Servei
d'Idiomes Moderns

Diseny i maquetació

Mireia Rocher, Ramon G. Sedó,

Edició i impressió

Direcció d'Imatge i Serveis Editorials
www.bcn.cat/publicacions

© de l'edició: Ajuntament de Barcelona
i Centre d'Estudis Olímpics de la Universitat
Autònoma de Barcelona
© dels textos: els seus autors
ISBN de l'Ajuntament de Barcelona 978-84-9850-312-8
ISBN del Centre d'Estudis Olímpics 978-84-938759-0-9
Dipòsit legal: B.18575-2011
Abril 2011
Imprès amb paper ecològic

Agraïments

L'edició d'aquest llibre s'emmarca en la celebració dels
20 anys d'activitat del Centre d'Estudis Olímpics de la
Universitat Autònoma de Barcelona, creat al juny del 1989.
Volem expressar el nostre agraïment a totes les persones i les
institucions que, d'una manera o altra, han col·laborat a fer
realitat aquest projecte.
I, singularment, a l'Ajuntament de Barcelona, cofundador del
CEO-UAB, que ha fet possible la impressió d'aquesta edició.

Els continguts d'aquest llibre no es poden reproduir, ni
totalment ni parcialment, ni enregistrar, ni transmetre per
un sistema de recuperació d'informació, en cap forma ni
per cap mitjà, sigui fotomecànic, fotoquímic, electrònic, per
fotocòpia o qualsevol altre, sense el consentiment previ per
escrit dels editors.

Centre d'Estudis Olímpics (CEO-UAB)
Universitat Autònoma de Barcelona
Campus UAB – Edifici N, planta 1
E-08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)
Barcelona, Catalunya – Spain
Tel. +34 93 581 19 92
Fax: +34 93 581 21 39
ceoie@uab.cat
<http://ceo.uab.cat>

Mosaic olímpic

Recerca multidisciplinar i difusió dels estudis olímpics
CEO-UAB, 20 anys

Editors

Emilio Fernández Peña

Berta Cerezuela

Miquel Gómez Benosa

Chris Kennett

Miquel de Moragas Spà



Centre d'Estudis Olímpics
Universitat Autònoma de Barcelona



Ajuntament de Barcelona

Sumari

Presentació	9
Ana Ripoll	
Pròleg	11
Alejandro Blanco	
Introducció	13
Emilio Fernández Peña	
Les raons acadèmiques d'un centre d'estudis olímpics a la universitat	19
Miquel de Moragas	

Origen i evolució d'un Centre d'Estudis Olímpics

Els orígens del CEO-UAB, 1989-1994	31
Muriel Ladrón de Guevara	
La gestió de la informació i la documentació al servei d'un centre de recerca	39
Berta Cerezuela i Pilar Cid Leal	
El Moviment Olímpic i el món acadèmic	47
Núria Puig Brandes	
El CEO-UAB com a dinamitzador dels estudis olímpics	57
Testimonis d'experts internacionals que valoren el llegat del CEO-UAB:	
• Deanna Binder (Institute for Olympic Education at the University of Alberta)	58
• Susan Brownell (University of Missouri, St. Louis)	59
• Richard Cashman (University of Technology, Sydney)	60
• Laurence Chalip (University of Texas at Austin)	61
• Gabriel Colomé (Centre d'Estudis d'Opinió - Generalitat de Catalunya)	62
• Lamartine P. DaCosta (Universidade Gama Filho)	63

• Conrado Duránte (Academia Olímpica Española).....	64
• Kang Shin-Pyo (Inje University).....	65
• Bruce Kidd (University of Toronto).....	66
• John MacAloon (University of Chicago).....	67
• Andy Miah (University of the West of Scotland).....	68
• Roy Panagiotopoulou (National and Kapodistrian University of Athens)	69
• Hai Ren (Beijing University of Physical Education).....	70
• Nancy Rivenburgh (University of Washington)	71
• Otto J. Shantz (University of Koblenz-Landau)	72

Els Jocs Olímpics de 1992

Conversa de Juan Antonio Samaranch, Pasqual Maragall i Josep Miquel Abad, deu anys després dels Jocs de Barcelona	77
Miquel Botella i Miquel de Moragas	
L’ombra de Barcelona	87
Isidre Rigau	
Les cerimònies olímpiques de Barcelona’92: el gran bufet de les imatges mediàtiques	97
Núria Garcia	
L’Olimpíada Cultural de Barcelona el 1992. Llums i ombres. Lliçons per al futur	105
Miquel de Moragas	
Conèixer la Barcelona olímpica: preservació i accés a la memòria dels Jocs Olímpics de Barcelona’92 a través de les fonts documentals	117
Berta Cerezuela	
Barcelona’92 i l’estudi dels llegats dels Jocs Olímpics	125
Chris Kennett	

Temes clau de l'Olimpisme

Televisió i Jocs Olímpics: simbiosi, globalitat i construcció de sentit	137
Emilio Fernández Peña i Ibone Lallana del Rio	
Els nous mitjans i els Jocs: el Moviment Olímpic i el web social en la difusió de missatges.....	147
Emilio Fernández Peña	
La dimensió cultural dels Jocs Olímpics: les cerimònies i les Olimpíades culturals com a plataformes per a unes polítiques culturals sostenibles	157
Beatriz Garcia	
Els voluntaris com a variable d'èxit als Jocs Olímpics del segle XXI	169
Anna Belén Moreno Vílchez	
Olimpisme i els estudis de gènere.....	177
Natividad Ramajo i Ibone Lallana del Rio	
Barcelona'92 postolímpica: esport i multiculturalisme	185
Chris Kennett	
La dimensió educativa dels Jocs Olímpics	193
Berta Cerezuela	
L'estudi de l'urbanisme olímpic: balanç de recerca i perspectives de futur.....	203
Francesc Muñoz	
Anàlisi de l'impacte econòmic dels Jocs Olímpics.....	215
Ferran Brunet	

L'ombra de Barcelona

Isidre Rigau

Director de logística esportiva del COOB'92; Consultor del CIO

En l'entorn dels Jocs Olímpics, dir que l'ombra de Barcelona és allargada pot semblar excessivament pretensions, de la mateixa manera que afirmar que hi ha un abans i un després dels Jocs del 1992; però sense faltar a la veritat es pot dir que molts dels fonaments sobre els quals es vol bastir el Moviment Olímpic tenen l'origen en el que va significar i encara significa com a referent la ciutat de Barcelona.

Sense considerar-me cap expert, si més no estudiós, amb més de vint anys d'experiència ininterrompuda en treballs relacionats amb els Jocs Olímpics —ja sigui directament, per als comitès organitzadors de Barcelona, Atlanta i Atenes; com a consultor, per al Comitè Internacional Olímpic (CIO) en els treballs de la Comissió de Seguiment dels comitès organitzadors de Sydney, Salt Lake, Atenes, Torí i Pequín, o com a consultor per a diferents comitès de candidatura espanyols (Sevilla 2008, Madrid 2012 i 2016, Jaca 2014 i Barcelona Pirineus 2022)— n'hi hauria d'haver prou per deixar entreveure que dispo de una certa perspectiva i coneixements del terreny.

He intentat reflectir en aquest text els punts que, al meu entendre, tant els Jocs de Barcelona com les persones que hi vam treballar vam fer que es convertissin en un referent, i en alguns casos encara ho són, malgrat que hi hagi qui ho vol ocultar, amb una referència expressa a l'administració post-Samaranch.

1. Reinventem la ciutat

Els Jocs van ser una excusa per reinventar la ciutat i fer un salt qualitatiu de més de vint-i-cinc anys en tan sols sis, una transformació radical que va consolidar els cinturons, l'aeroport, la capacitat hotelera, la recuperació de la platja per a la ciutat i un llarg etcètera de projectes urbanístics i arquitectònics orientats a buscar el reequilibri de la ciutat i la millora de la qualitat de l'entorn; en definitiva, la millora de la qualitat de vida dels ciutadans.

Els projectes de Sydney, Atenes, Pequín i Londres segueixen aquest camí i manlleva elements de la transformació de Barcelona, alguns d'una manera parcial i altres més profundament.

Els Jocs són una gran excusa per accelerar projectes que han estat adormits als calaixos de les diferents administracions durant anys.

2. El dia després

A partir d'un concepte clarament urbanístic, els Jocs Olímpics es van convertir en una excusa per fer inversions i revertir el dèficit de les instal·lacions esportives de la ciutat.

Tenim l'orgull de poder afirmar que les instal·lacions de Barcelona per als Jocs Olímpics van ser les més petites pel que fa a capacitat de la història recent dels Jocs; sempre sense oblidar els requeriments relacionats amb la competició i les exigències de les federacions internacionals. Això, que dit així pot semblar fàcil, va ser en realitat una àrdua batalla amb les diferents federacions internacionals —màxima autoritat pel que fa a l'organització de competicions esportives en el marc dels Jocs Olímpics—, acostumades a demanar la lluna en un cove.

Des de fa molts anys el CIO arrossega una contradicció interna que, tot i que vol presentar com a resolta, a l'hora de la veritat encara no és així. Per organitzar uns Jocs Olímpics —i en l'afany d'aturar el gigantisme dels Jocs—, el CIO va establir uns requeriments mínims (pel que fa a la capacitat d'espectadors) que es contradiuen amb els que exigeixen *soto voce* les federacions internacionals, que són les que durant la fase de candidatura finalment aproven les seues esportives proposades per les ciutats candidates. Aquesta contradicció és considerable, ja que en alguns casos pot arribar a superar el 50 % de la capacitat d'espectadors de les instal·lacions.

En són una bona prova els “bunyols” que els últims Jocs Olímpics han anat deixant en forma de macroinstal·lacions difícils de reutilitzar i de gestionar o fer rendibles més endavant, sobretot quan un dels condicionants més valorats pel mateix CIO és la concentració i la proximitat de les instal·lacions (argumentat amb molts aspectes logístics que amaguen que el veritable motiu és la comoditat pel que fa a mobilitat dels mateixos membres del comitè).

Podria esmentar exemples pròxims —suposo que encara és aviat per emetre un judici sobre Pequín—, però Atenes és un exemple flagrant del que no s'ha de fer: van agafar el model d'implantació de Sydney sense tenir en compte per proximitat i cultura el model de Barcelona. Van construir autèntics monuments a la voluntat de les federacions internacionals, i un any després dels Jocs tenien totes les instal·lacions tancades i es plantejaven què fer-ne i com gestionar-les.

Barcelona, en canvi, va optar clarament per prioritzar les necessitats de la ciutat tot fent-les compatibles amb els requeriments de les federacions internacionals —que algun pecat ens va costar—, però ningú no discuteix que Barcelona va presentar un model de sostenibilitat que queda demostrat amb l'ús intensiu de les instal·lacions per part dels més de 250.000 abonats que avui dia hi practiquen esport.

És curiós que, gràcies a la candidatura de Londres 2012, siguin ara els anglesos els qui venguin a l'Olimpisme el concepte de llegat i sostenibilitat que, amb tota seguretat, van aprendre de Barcelona fa vint anys. Coses del màrqueting.

3. Barcelona, responsable del fracàs tecnològic d'Atlanta

Suposo que el títol d'aquest apartat sona escandalós, però intentaré explicar-lo per no confondre ningú.

Barcelona va fer una aposta important per la tecnologia. De fet, fins a Seül 1988 els Jocs representaven en matèria tecnològica el mateix que la suma de 28 campionats del món de 28 esports que se celebraven simultàniament a la mateixa ciutat. No sé si tothom es fa càrrec de les importants restriccions dels diferents mitjans de comunicació durant uns Jocs, però el CIO, conscient de la magnitud que adquirien els Jocs, va començar a restringir el nombre de representants dels mitjans durant la celebració dels Jocs Olímpics. Així, un mitjà nacional (com ara *La Vanguardia* o *El País*) pot desplaçar als Jocs dos o tres redactors per informar dels 28 esports representats, la qual cosa vol dir que un periodista s'està en una instal·lació per mirar una competició i, a més d'escriure la crònica sobre aquest esport, ha d'estar al corrent del que passa als altres esports, dels quals també ha d'informar.

Barcelona 1992, els primers Jocs de la història tecnològicament parlant

A la vista d'aquesta exigència ineludible, Barcelona va optar per una arquitectura dels sistemes informàtics que pogués oferir un bon servei als clients, és a dir, als mitjans de comunicació, de manera que a qualsevol seu de competició es pogués obtenir

informació sobre qualsevol altra seu de competició en temps real. Això, que actualment pot semblar simple, el 1988 —l'any en què es va prendre la decisió— significava una aposta d'alt risc, ja que calia desenvolupar un programari que permetés proveir aquest servei d'una manera centralitzada. Se'n va encarregar EDS, i no cal detallar el gran esforç que va suposar aquest desenvolupament, ni la quantitat d'hores i proves que es van necessitar per arribar als Jocs amb el sistema a punt.

Els Jocs de Barcelona van ser un èxit, també tecnològicament parlant, i el repte es va traslladar als següents. Atlanta tenia com a principal soci tant per a maquinari com per a programari IBM, i, malgrat que l'opció més clara era partir del treball desenvolupat per Barcelona i EDS i millorar el programari, van optar per fer-ho des dels Jocs d'hivern de Lillehammer. Per què? L'explicació és simple. EDS era el principal competidor d'IBM al mercat americà de programari, i el resultat és prou sabut per tothom: no van arribar a temps ni al desenvolupament ni a les proves del sistema.

Com a prova del nivell tecnològic i el llegat que Barcelona va aportar al Moviment Olímpic, podem esmentar l'aportació d'una empresa que, tot i no ser de titularitat catalana ni espanyola, té ADN barceloní: Atos Origin, abans Sema-Schlumberger, a través de la divisió de grans esdeveniments, amb seu a Barcelona, és patrocinadora mundial del CIO, al mateix temps que ostenta la responsabilitat de proveir el programari i la integració de tots els sistemes informàtics i les bases de dades dels Jocs. Una divisió amb una plantilla de 300 persones i que manté en aquests moments desplaçats importants equips a Singapur, per donar suport a la primera edició dels Jocs de la Joventut, i a Londres, amb més de 80 persones dos anys abans que comencin els Jocs. Per això no és estrany que als centres de decisió dels Jocs es parli català.

4. L'important és classificar-se

Tothom coneix la sentència del baró de Coubertin “L'important és participar”. Segurament és un dels valors més estesos en el Moviment Olímpic pel que fa a l'esforç de superació, la companyonia i l'amistat per damunt de la mateixa competència.

L'evolució dels Jocs cap a un producte global en el qual persisteix la voluntat de garantir la participació dels millors esportistes contrasta amb el gigantisme que ha adquirit l'esdeveniment.

L'any 1988 vam revisar el sistema de participació fins llavors operatiu per part del CIO i les diferents federacions internacionals. El resultat va ser que teníem un possible escenari de 22.000 atletes inscrits, sense comptar-hi els entrenadors i els oficials de les diferents delegacions, i que aquesta informació numèrica sobre participació dels comitès olímpics nacionals arriba únicament amb tres mesos d'antelació sobre el començament dels Jocs, quan la vila olímpica ja està construïda i, en el nostre cas, amb una capacitat per a 16.500 atletes i oficials, sense possibilitat d'improvisar més habitatges i els seus serveis corresponents.

Així doncs, vam plantejar seriosament al CIO un sistema que limités la quantitat d'esportistes i les seves delegacions, a través de cadascun dels 28 esports, i crear un model de classificació que garantís la representació de tots els equips en esports molt estesos com la natació i l'atletisme, i en altres, d'una manera detallada, es basés en quotes per continents i classificació a través dels campionats del món i continentals.

Finalment, el CIO va entendre d'una manera clara que les restriccions de la vila olímpica eren reals i difícilment solucionables, però va decidir buscar un altre camí, la limitació d'equips nacionals en funció de criteris de participació en Jocs anteriors, que garantís una participació mínima per a cada país. No cal dir les dificultats de gestió d'aquestes quotes amb els 172 països participants a Barcelona.

A la vista de l'experiència dels Jocs del 1992, a Atlanta es va aplicar plenament la proposta de Barcelona, ja que, òbviament, era molt més fàcil gestionar 28 federacions internacionals que no pas els 172 comitès olímpics nacionals de llavors, a més d'aportar un valor afegit a les competicions pròpies de les federacions internacionals i a les competicions continentals que organitza el mateix CIO; és a dir, una fórmula que complementa el sistema esportiu i descansa sobre els productes del CIO.

5. Imatge

Amb tota seguretat, els Jocs Olímpics de Munic no figuren a l'imaginari col·lectiu com uns Jocs excepcionals a causa del tràgic episodi que va tacar l'Olimpisme com no havia passat mai abans.

Però en termes d'organització, imatge i disseny sí que van ser un referent com cap altra edició ho havia estat fins llavors: pel que fa al disseny del logotip i tota la gamma d'aplicacions als diferents pictogrames dels esports, pel que fa a la senyalística i la imatge corporativa i, per primera vegada, pel que fa a la incorporació de la mascota com a element d'identitat i les seves diferents aplicacions en marxandatge.

Barcelona va agafar clarament la referència de Munic¹⁴ —segurament per afinitat cultural, ja que el disseny català sempre ha estat més a prop del disseny alemany o suís que no pas de qualsevol altre referent o corrent formal— i va proposar un logotip basat en la icona de l'atleta i els colors primaris de la mediterraneïtat expressats en un traç de tipografia oriental que acaba construint un llenguatge extensiu a tots els pictogrames, els esports i les modalitats, així com a tots els serveis relacionats amb el programa de les seus.

Aquest codi i aquesta estètica es van incorporar clarament a la imatge corporativa dels Jocs de Sydney i de Pequín, traduïts als codis locals però utilitzant els mateixos fonaments.

Cobi, la mascota dels Jocs de Barcelona, va néixer amb la voluntat de trencar amb la tradició Disney, tot i que difícilment va poder escapar del seu univers d'aplicacions, ja que l'ampli nombre de llicències i marxandatge desenvolupats amb relació als Jocs no li va permetre constituir una alternativa real al surrealista món de Disney.

6. Barcelona, capital del disseny

“Per primera vegada en la història dels Jocs...” Aquesta és una frase recurrent de tots els responsables de comunicació dels diferents comitès organitzadors de Jocs Olímpics per emfasitzar la unicitat dels Jocs; una frase que gairebé mai no es contrasta i que pretén indicar la voluntat, l'interès i la diferenciació respecte de models precedents.

Voldria ressaltar un programa que no ha tingut continuïtat en altres comitès organitzadors, potser perquè el nostre programa Finestreta no va tenir la difusió internacional adequada o, simplement, perquè no totes les ciutats gaudeixen de la sensibilitat i l'entramat (tradició) cultural de Barcelona pel que fa al disseny.

Totes les persones que vivim i treballem en l'esport, una vegada assolida la possibilitat de participar en uns Jocs Olímpics tenim l'anhel de deixar-hi una empremta, de poder aportar el millor de nosaltres, de vegades amb avenços tecnològics i altres per mitjà de petites aportacions. Els Jocs permeten disposar d'uns recursos extraordinaris que difícilment són a l'abast d'altres organitzacions esportives. La realitat és que, malgrat gaudir d'aquests recursos extraordinaris, el temps i les energies no són tant abundants a mesura que el repte adquireix la dimensió d'uns Jocs.

A Barcelona, els d'“esports” (la Direcció General d'Esports del COOB'92) vam tenir l'encert de posar en marxa un programa, anomenat Finestreta, que tenia com a objectiu fer una lectura detallada de tot l'equip i el mobiliari esportiu amb incidència en la producció televisiva, com ara obstacles d'hípica, cadires de jutges d'esports com el tennis, el bàdminton, la natació sincronitzada i el tennis de taula, magnesieres per a gimnàstica, atletisme i halterofília, suports de pilotes oficials de waterpolo, handbol i voleibol, etc.

14. El dissenyador Oti Aicher va ser el responsable del programa d'imatge de Munic 1972 i va treballar integrat en l'estructura del seu comitè organitzador. Barcelona 1992 va optar per un equip extern al comitè que va centralitzar el gruix del programa d'imatge (símbol, pictogrames, senyalització, *look*), liderat pel dissenyador Josep Maria Trias. El desenvolupament de les aplicacions gràfiques i volumètriques de la mascota, dissenyada per Xavier Mariscal, també va ser obra d'aquest equip.

Aquest programa es va desenvolupar per als 28 esports que componien el programa esportiu, treballant amb els diferents responsables de l'organització esportiva, revisant detalladament cadascun dels seus esports, observant-ne la incidència en la producció televisiva. Així, es va enumerar una extensa llista de material esportiu, mobiliari i equipament que calia redissenyar. Per fer-ho, en primera instància hi van ajudar professionals per als processos de disseny i producció més complexos, com ara cadires o obstacles de les diferents competicions, catamarans per a jutges i producció televisiva de rem o piragüisme; a més, van col·laborar en el projecte les quatre escoles de disseny de la ciutat, que van implementar, dins dels seus programes formatius, exercicis tutelats pels professors i els alumnes seleccionats de les quals es van incorporar a l'últim al procés de producció juntament amb els proveïdors designats per produir-los.

El resultat va ser un conjunt de més de cinquanta objectes dissenyats amb motiu dels Jocs, alguns dels quals encara són vigents en catàlegs d'empreses proveïdores de material esportiu, de manera que podem afirmar categòricament que encara és vàlida l'expressió "Per primera vegada en la història dels Jocs..."

7. Les cerimònies, un espectacle pensat per a la televisió

Seül va constituir un espectacle de masses impressionant: milers d'actors distribuïts per l'estadi amb un ensinistrament mil·limètric i repeticions fins a la sacietat; un espectacle propi de la cultura oriental, però molt allunyat de la nostra sensibilitat. Crec que totes les persones que vam tenir l'oportunitat d'assistir en directe a aquella posada en escena vam quedar atònits, preguntant-nos com podríem superar un desplaçament de mitjans tan gran.

Barcelona va apostar clarament per un espectacle pensat i dissenyat per a la producció televisiva amb molt control de gestos i esforços; va apostar per l'emoció contra la quantitat. La nostra versió mediterrània va sorprendre el món i va tenir un impacte important en les cerimònies posteriors: Atlanta, Sydney i Atenes van seguir les pautes marcades per Barcelona.

Una simplicitat insuperable, en particular amb el moment crucial de l'encesa de la torxa, una posada en escena que mai abans no s'havia imaginat amb tanta tensió i tant risc. La prova de l'impacte d'aquesta seqüència és que els Jocs següents van intentar superar-la, amb més mitjans i pressupost, però amb resultats diversos:

- Atlanta: l'emotivitat d'atorgar l'encesa de la flama a un Muhammad Ali que patia la malaltia de Parkinson va afavorir una vacil·lant encesa i ascensió de la "bola" que traslladava la flama fins al peveter.
- Sydney: per intentar superar el gest d'una fletxa es van gastar més de 40 milions de dòlars. Una cascada d'aigua cobreix la grada, de la qual sorgeix el peveter, i de l'aigua, la flama que, juntament amb el peveter, d'una manera matussera, puja fins a la posició final.
- Atenes: el peveter baixa fins al portador de la flama, sense cap altre misteri.
- Pequín: elevat al quadrat. Un gran desplegament tecnològic personalitzat en l'atleta que, dalt de tot de l'estadi, fa un llarg recorregut pels peralts fins a arribar al peveter. Esgotador per als espectadors.

Ningú no ha assolit la simplicitat i l'emoció de Barcelona, fins ara únicament superada en els aspectes econòmics, però no pas en el resultat final.

Des de Barcelona 1992 hi ha temes recurrents a les cerimònies. Per exemple, el canvi del color del terra de l'estadi, del blau del mar al vermell de la terra que representa el desert d'Austràlia, fins a convertir tot l'estadi en una gran piscina que evoca el mar Egeu, etc. També és habitual l'aparició de la bandera olímpica gegant amb els cinc cercols representatius del Moviment Olímpic que sorgeix, es desplega, s'alça o es trasllada fins a cobrir els esportistes.

La tercera dimensió, és a dir, el moviment en sentit vertical, tot i que va ser només una insinuació a Barcelona —recordem els moviments dels figurants suspesos de globus que van utilitzar Els Comediants a la cerimònia de clausura—, va esdevenir el preàmbul de l'escenari tridimensional de les cerimònies de Sydney i va tenir el màxim exponent a les de Pequín.

Únicament queda explicar el nostre intent de celebrar la cerimònia d'apertura dels Jocs de Barcelona en divendres, per diversos motius: d'una banda, permetia que molts dels esportistes hi poguessin assistir; a més, es guanyava un dia de competició, la qual cosa permetia distribuir una mica més l'atapeït calendari, i, finalment, una cerimònia de nit o al capvespre oferia moltes més possibilitats des del punt de vista escenogràfic que no pas a la llum del dia. La nostra proposta no va tirar endavant, simplement “perquè sempre s'ha fet així”. Als Jocs d'Atlanta va ser inevitable acceptar allò que havia proposat Barcelona, ja que el nombre d'equips de bàsquet i voleibol de categoria femenina va augmentar de 8 a 12, cosa que obligava a tenir 16 dies de competició, és a dir, guanyar un dia respecte dels 15 de Barcelona.

Cap al concepte de franquícia

Fins als Jocs de Barcelona, el franquiciat (comitè organitzador) era l'amo i senyor del producte, mentre que el CIO actuava de franquiciador i es limitava al paper de simple espectador del producte, tot i que n'era el propietari. Tret dels aspectes de protocol i litúrgia de les cerimònies, recollits clarament a la *Carta Olímpica*, el CIO no tenia la facultat de controlar el producte i quedava a l'expectativa de retorn per part del franquiciat; aquest últim era qui hi aportava tot el valor afegit, la creativitat, el model organitzatiu, etc.

Després del fracàs organitzatiu dels Jocs d'Atlanta, el camí cap a la cultura de la franquícia va ser inevitable. El franquiciador (el CIO) vol tenir cada vegada més control sobre el producte, la imatge, la comunicació i els serveis, i això s'aconsegueix gestionant directament un seguit d'elements clau en l'organització —interacció del programari, drets i producció televisiva, patrocini internacional— i deixant un marge cada vegada més petit per al comitè organitzador o franquiciat. Més endavant veurem que aquest concepte ateny una importància cabdal en la cultura actual de l'organització dels Jocs.

8. Els drets de televisió

La negociació dels drets televisius dels Jocs va constituir una part del procés d'evolució del CIO cap a la franquícia. En aquest creixement del producte a escala global, cal tenir present que, després de dues edicions marcades pel boicot mutu dels blocs (Moscou 1980 i Los Angeles 1984), el valor comercial dels drets de televisió era incert. A partir dels Jocs de Seül se'n va confirmar el valor com a producte global.

Els drets de televisió representen la partida de referència per a l'equilibri pressupostari del comitè organitzador. Prop del 40 % dels ingressos prové d'aquest concepte, i, per descomptat, l'interès de cada comitè organitzador és igualar o superar el mateix acord dels Jocs precedents. L'esforç titànic fet des del Comitè Organitzador de Barcelona 1992 es va interpretar des del CIO com una amenaça per als interessos dels Jocs.

Després de Barcelona 1992, el CIO negocia directament amb les televisions a mitjà i llarg termini els drets de retransmissió, tant dels Jocs d'estiu com dels d'hivern, amb un escenari de continuïtat i sense risc de trencar el mercat.

9. Amb les mans a les butxaques

Així ens va visitar la Comissió de Seguiment del CIO responsable de controlar el desenvolupament dels treballs del Comitè Organitzador de Barcelona 1992, basant-se en la seva experiència personal, sense cap mètode. S'asseien durant tres o quatre

dies i escoltaven les explicacions del COOB'92, i a tot estirar visitaven les obres de les instal·lacions més emblemàtiques.

El canvi dels Jocs d'hivern alternats amb els Jocs d'estiu va tenir lloc l'any 1992. Els d'Albertville van ser els últims Jocs d'hivern que van coincidir el mateix any de celebració amb els Jocs d'estiu. Per tant, Barcelona va tenir una sola oportunitat per aprendre, observar els Jocs de Seül, ja que la proximitat de la celebració dels Jocs d'Albertville limitava enormement la possibilitat de modificar o contrastar les hipòtesis organitzatives. Per a Seül es va dissenyar un ambiciós pla d'observació, amb la tecnologia disponible a l'època, que va permetre extreure el màxim d'informació sobre el terreny: càmeres fotogràfiques i de vídeo, gravadores, prismàtics, formularis diversos i una exhaustiva metodologia d'observació i aprenentatge es va posar a les mans dels observadors.

10. La reinvençió de la roda

Quan van acabar els Jocs de Seül 1988 vam rebre zero, o gairebé res, del seu comitè organitzador. Únicament el fruit de la nostra observació, a més dels manuals de les seues escrits en coreà —un objectiu prioritari del nostre espionatge—, després d'un mes treballant plegats amb els directors esportius. Això i alguna cosa més, com ara alguna reunió amb el director d'Esports de Seül.

Recordo que, com a màxim, vam tenir l'assessorament d'un expert en esports, el iugoslau Artur Takac, que havia estat responsable de l'organització dels Jocs Mediterranis de Split el 1979, una persona experta en atletisme i de la confiança de Samaranch. Així mateix, va col·laborar amb nosaltres el director d'Esports del CIO en aquell moment, Walter Troëger, que ens va visitar un parell de vegades per intentar explicar-nos la seva experiència amb altres comitès organitzadors, un treball totalment *amateur* i volenterós.

El 1990, Gilbert Felli va ser nomenat director d'Esports del CIO, de manera que per primera vegada es revestia aquest càrrec d'una dimensió professional. Per tant, vam ser nosaltres, des de l'Àrea d'Esports del COOB'92, els qui, d'alguna manera, els vam ensenyar el treball que s'havia de fer. Entre altres coses, perquè l'experiència de Felli se centrava en els esports d'hivern com a regidor d'Esports de l'Ajuntament de Lausana.

Vam aprendre que, tenint en compte que els Jocs Olímpics són l'esdeveniment més complet que hi ha pel que fa a organització, no té cap sentit que no hi hagi transferència de coneixement, per exemple quant al dimensionat, els procediments, les conclusions, i les coses bones i les coses que no s'haurien de repetir, entre altres. Alguns vam voler transferir aquest coneixement i, després d'agafar els patracols, els arxius en paper i els disquets, vam viatjar a Atlanta per ajudar-los a planificar la divisió d'esports. És clar que no hauria de ser un mecanisme voluntarista.

El 1995, juntament amb Jordi López Benasat, director de Tecnologia de Barcelona'92, vam proposar al CIO un document que recollís aquesta inquietud; és a dir, de quina manera podiem garantir la transmissió del coneixement generat per un comitè organitzador al següent, per facilitar-ne la comprensió de la complexitat d'organització en subministrar magnituds i informació, així com pautes de bones pràctiques.

El document proposava crear un organisme independent del CIO que garantís la transmissió de coneixement d'uns Jocs a uns altres incorporant les persones que havien fet possible l'organització dels últims Jocs, en qualitat de consultors externs, amb la voluntat d'estructurar estàndards de referència i adaptar-los de manera contínua a l'evolució de les necessitats i el desenvolupament de les tecnologies amb relació a les organitzacions olímpiques. Incloïa un pla de viabilitat amb les despeses d'estructura i la manera d'obtenir ingressos a través de potencials clients: ciutats aspirants i candidates, comitès organitzadors de Jocs d'estiu i hivern, altres organitzadors d'esdeveniments multiesportius i multiseu, etc. No vam obtenir cap resposta formal, però suposem que la nostra proposta no va caure en sac foradat, ja que amb motiu dels Jocs de Sydney es va posar en marxa, en col·laboració amb la Universitat de Monash, un programa similar que incloïa un pla de negoci molt semblant al que

haviem plantejat nosaltres sis anys abans.¹⁵ Misteris. Encara esperem, si més no, una menció honorífica a la nostra proposta. Queda clar que els saxons saben vendre millor, o que ha coincidit amb l'absència de Samaranch de l'estructura del CIO.

11. Pla d'observació

Els problemes organitzatius que es van posar de manifest durant els Jocs d'Atlanta van fer veure al CIO la complexitat d'organització dels Jocs Olímpics, sens dubte l'operació logística més complexa de la Terra: un únic cycle productiu de gairebé vuit anys (a l'època de Barcelona'92 era de sis anys) entre la formació del comitè organitzador dels Jocs Olímpics i la seva liquidació, que evoluciona de 0 a 150.000 persones que treballen o col·laboren en diferents funcions, i que després desapareix; tot plegat en només set anys i amb els objectius de compliment publicats i coneguts per tothom, en el sentit literal de la paraula; i amb 17.000 periodistes que representen tots els mitjans de comunicació del món dins l'organització.

El CIO va ser conscient del risc que comportava organitzar els Jocs Olímpics i que únicament podia constatar el resultat de set anys de treball preparatori en els setze dies que dura l'operació. Atlanta va posar damunt la taula seriosos interrogants: qui mana durant els Jocs?, qui n'és el propietari? El CIO va veure les orelles al llop i va constatar amb quina facilitat tota la feina organitzativa se'n pot anar en orris.

Per això, per als Jocs Olímpics de Sydney vam dissenyar per al CIO un ambiciós pla d'observació en el qual van participar unes 60 persones, i vam tenir l'honor de desenvolupar el concepte, el pla de treball i la coordinació de l'equip d'observació. Per primera vegada en la història dels Jocs, una part del treball i de la metodologia va ser comuna als utilitzats en l'observació que vam fer al COOB pel que fa als Jocs de Seül.

A partir del 1997 es va posar en marxa una metodologia per donar suport a la comissió de seguiment dels treballs del comitè organitzador que consistia en informes semestrals, el seguiment de la premsa local, el buidatge complet i la revisió del pla director —del període anterior i posterior a la data de celebració— ordenat per temes, i l'enviament d'aquest treball als diferents membres de la comissió abans de començar el viatge per aclarir les preguntes que es formularan durant la visita i a les diverses presentacions per part del comitè organitzador.

Aquest treball va ser elaborat, sota la tutela de Pere Miró, per personal de Barcelona que havia treballat en l'organització dels Jocs del 1992, i va culminar en el desenvolupament del manual d'operacions dels Jocs per al CIO, que establia el mètode de treball per al centre principal d'operacions del CIO i definia els procediments i el sistema de seguiment, comunicació i informes del CIO i el comitè organitzador durant l'operació dels Jocs de Sydney.

Després dels Jocs de Sydney, el CIO ha incorporat un programa d'observació en el qual s'integren els diferents comitès organitzadors de Jocs Olímpics d'estiu i d'hivern, les ciutats candidates a futurs Jocs i altres organitzacions continentals, de manera que els treballs d'observació siguin compatibles en el temps amb els treballs de l'operació del comitè organitzador. Els primers programes d'observació del CIO per a Sydney 2000 i Salt Lake 2002 van ser dissenyats per qui signa aquest article sobre la base de l'experiència desenvolupada en el pla d'observació que va fer el COOB'92 a Seül 1988.

15. El CIO i el Sydney Organising Committee for the Olympic Games (SOCOG) van acordar el 1998 crear un programa de transferència de coneixement conegut com a *Transfer of Olympic Knowledge* (TOK). Més endavant, al febrer del 2002, el CIO i Monash Ed (propietat de Monash University, Cambridge Consulting Services i Equiset) van crear l'empresa Olympic Games Knowledge Services (OGKS) per gestionar el TOK i oferir serveis a mida als comitès organitzadors d'altres tipus d'esdeveniments.

12. Amb gent de casa

Els Jocs de Barcelona van ser el repte d'una ciutat, una regió i un país que van veure en l'esdeveniment l'oportunitat per deixar de banda el "demà" tan arrelat a la cultura espanyola de l'època. Va ser una posada al dia pel que fa a modernitat, gestió eficaç i treball en equip. No hi ha cap element que distorsioni la qualitat de la gestió dels Jocs i no hi ha constància de temes negatius relacionats amb la gestió, el resultat econòmic o altres aspectes de l'organització.

Els Jocs els van organitzar i dur a terme massivament gent de casa, professionals que procedien de les empreses i l'Administració pública del país, i, per descomptat, hi va haver l'aportació inestimable de grans professionals i importants proveïdors. Força lluny del "cerc" d'experts que avui dia acompanya una organització olímpica, molts d'ells fills de Barcelona'92, com ara la producció televisiva (Manuel Romero dirigeix Olympic Broadcasting Services) o el desenvolupament del programari que proporciona suport a la gestió dels Jocs (la ja esmentada Atos Origin).

Conclusió

El CIO, en concepte de franquiciador dels Jocs, ha arribat més lluny del que seria desitjable. En la mesura en què va més enllà d'una simple consultoria o assessoria i s'atorga papers executius, l'excés de zel en el control dels Jocs per motius de seguretat, el control de riscos, l'estandardització i l'homogeneïtzació pot arribar a coartar la capacitat creativa de les ciutats, els països i els comitès organitzadors. Esperem que els Jocs mai no deixin de ser un repte per a aquests i els obliguin a brindar el millor d'ells mateixos en benefici de totes les persones que gaudim dels Jocs Olímpics.