

# Estudi comparatiu dels models d'organització de les últimes sis seus olímpiques

---

Gabriel Colomé

Professor de ciència política de la Universitat Autònoma de Barcelona



El Centre d'Estudis Olímpics (CEO-UAB) publica treballs amb l'objectiu de facilitar el debat científic. La inclusió d'aquest text no limita una futura publicació per part de l'autor, que conserva la totalitat dels seus drets. Queda terminantment prohibida la reproducció, total o parcial, d'aquesta publicació sense el consentiment previ del seu autor.

Aquest text és la transcripció de la intervenció del Sr. Gabriel Colomé en el Curs Universitari sobre Olimpisme que va organitzar el Centre d'Estudis Olímpics (CEO-UAB) el mes de febrer de 1992.

Ref. WP004

Per fer referència a aquest document, podeu utilitzar la següent referència:

Colomé, Gabriel (1992): Estudi comparatiu dels models d'organització de les últimes sis seus olímpiques [article en línia]. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB. [Consultat: dd/mm/yy]  
<[http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp004\\_cat.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp004_cat.pdf)>

[Data de publicació: 1992]

El que ens interessa, en primer lloc, és analitzar com l'entorn sociopolític té algun tipus d'influència sobre l'estructura organitzativa del Comitè Organitzador dels Jocs.

En segon lloc, veure com afecta el tipus de finançament en l'estructura i la infraestructura dels mateixos Jocs, i quines diferències hi ha entre els Jocs de 1972 i els següents fins a arribar a Barcelona.

Per començar, cal marcar perfectament un tall cronològic determinat que fixa l'abans i el després dels Jocs Olímpics en la qüestió organitzativa i financera. Ens referim a Los Angeles'84.

Són els primers Jocs organitzats de forma privada i els primers que tenen superàvit. Són també els primers Jocs que no són finançats amb diners públics, sinó per empreses privades.

Cal recordar que la Carta Olímpica fixa perfectament qui té les competències en l'organització d'uns Jocs. Els Jocs són organitzats, en primer lloc, per una ciutat, que és la ciutat que demana la nominació. Durant més de sis anys la ciutat candidata treballa per aconseguir la nominació i finalment, sis anys abans de la celebració dels Jocs, és elegida ciutat seu. Per tant, l'organització d'uns Jocs pertany a una ciutat.

Però, analitzem la normativa establerta a la Carta Olímpica sobre aquesta qüestió. La *Carta Olímpica* aprovada pel Comitè Olímpic Internacional (1984) és el marc reglamentari superior que regula el moviment olímpic. Tal com exposa l'article primer:

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

L'òrgan que regeix el moviment olímpic és el Comitè Olímpic Internacional (COI), segons l'article quart:

"El movimiento olímpico estará regido por el COI, al cual pertenecen todos los derechos existentes sobre los Juegos Olímpicos. La constitución y las facultades del COI están determinadas por las presentes normas y por los textos de aplicación de las mismas. Cualquiera persona u organización que, por el concepto que sea, forme parte del movimiento olímpico acatará la suprema autoridad del COI y se hallará sujeta a sus normas y a su jurisdicción."

La designació d'una ciutat com a organitzadora d'uns jocs olímpics, segons l'article quart de la Carta Olímpica, és competència exclusiva del COI.

La candidatura de cada ciutat per a l'organització dels Jocs és presentada per l'autoritat municipal, amb el requisit de l'aprovació prèvia per part del Comitè Olímpic Nacional (CON):

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

Per quan una ciutat ja ha estat designada seu d'uns jocs olímpics, la Carta Olímpica estableix la constitució d'un comitè organitzador (COJO) i en regula l'estructura i el funcionament.

"El Comité Organizador de los Juegos Olímpicos (COJO), que deberá tener personalidad jurídica, será el órgano ejecutivo a efectos de la organización de dichos juegos, de conformidad con la norma 33. Le corresponderá resolver todos los problemas materiales de organización. Actuará siempre por delegación y dentro de los límites que se le impongan, y no podrá suplantar al COI. Formarán parte de la Comisión Ejecutiva o de la Junta Directiva del COJO el miembro o los miembros del COI que sean nacionales del país de que se trate y el presidente y/o el secretario general del CON."

"Los miembros del COJO serán designados conjuntamente por el CON del país respectivo y por las autoridades de la ciudad candidata. (...) Formarán también parte del COJO representantes de las autoridades civiles. La candidatura de una ciudad tendrá que estar

siempre apoyada por el gobierno del país correspondiente, con el fin de asegurar la completa cooperación del mismo".

Tot i que la *Carta Olímpica* determina en gran mesura els comitès organitzadors d'uns jocs olímpics, el COI elabora una sèrie de documents on es formulen recomanacions amb vista a l'organització d'uns jocs olímpics.

En *L'administration des Jeux Olympiques* (1976), el COI estableix les competències dels COJO, les fases de treball de l'organització dels Jocs, i suggereix el personal necessari i l'organigrama d'un comitè organitzador.

Segons totes aquestes consideracions, l'estructura d'un comitè organitzador quedaria molt definida per les directrius establertes pel COI, quedant un marge d'actuació restringit per la singularitat de cada comitè.

No obstant això, les relacions que en cada cas s'estableixen entre les diferents institucions que participen en l'organització d'uns Jocs, així com també el tipus de finançament escollit, sí que diferenciarien el funcionament i la gestió de cada comitè.

Tal com el mateix COI reconeix, l'estructura d'un comitè organitzador finalment dependrà del sistema polític, social i esportiu del país organitzador. Si bé el Comitè Organitzador dels Jocs Olímpics (COJO) es manté, segons el COI, com una organització esportiva, que ha de treballar amb els diferents nivells de govern, i que té com a tasca principal organitzar els Jocs Olímpics.

### **Munic 1972**

El plantejament de les Olimpíades que es va fer per a la candidatura de la ciutat de Munic, va partir d'una situació general de consolidació del desenvolupament econòmic i polític iniciat en el període de postguerra a la República Federal d'Alemanya (RFA).

L'aspiració de la República Federal d'Alemanya era aconseguir un prestigi internacional i un reconeixement del seu paper en el món occidental, que encara es ressentia de les conseqüències de la Segona Guerra Mundial.

El "miracle" alemany de la recuperació econòmica després de la destrucció del país i la seva partició posterior en quatre zones, intentava demostrar al món, tal com ho havia fet el Japó vuit anys abans, la seva inserció en el bloc occidental. Si bé aquest fet es pot situar també en un esdeveniment esportiu com la victòria alemanya en la Copa del Món de Suïssa l'any 1954.

Si tots els comentaris, tant del propi COI com de la premsa mundial, varen reconèixer que l'organització dels Jocs Olímpics de Munic havia estat modèlica, el sagnant atemptat contra els esportistes israelians comès per l'organització palestina "Setembre Negre" va posar en dubte l'aspecte organitzatiu d'aquells jocs. A partir d'aleshores, un dels punts més importants per a les següents seus olímpiques serà la seguretat.

Coincidint amb la designació de Munic com a seu de les Olimpíades de 1972, el 10 de maig de 1966 el Comitè Olímpic Nacional de l'Alemanya Federal va configurar el Comitè Organitzador, compost inicialment pel president del CON i tres vice-presidències que corresponien al ministre federal d'Interior, al ministre de Cultura de l'Estat de Baviera i a l'alcalde de la ciutat Munic.

Aquesta representació dels tres nivells de govern en la cúpula del Comitè Organitzador, reflectia la forma d'Estat federal establerta a la República Federal d'Alemanya (Federació, *länder* i municipis), i reflectia també el grau d'implicació que cada nivell de govern havia assumit en l'organització dels Jocs.

Aquesta configuració inicial va evolucionar vers una forma de representació més desigual per al *Länd* de Baviera i el municipi de Munic (25% de representació per cadascun), que reflectia, d'una banda, la importància que des de l'Estat federal es donava a aquest esdeveniment, i de l'altra, la participació creixent de la Federació en el finançament dels Jocs (50% de representació).

Cal destacar també el gran suport del conjunt de la població alemanya, que es va manifestar en la creació del Consell Consultiu, format per representants de tots els grups socials: partits polítics, sindicats, organitzacions econòmiques, Església, etc. El president d'aquest Consell va ser el canceller de la República, Willy Brandt.

En el cas de Munic, el Comitè Organitzador es va configurar com un òrgan administratiu com els de l'Administració pública quant a cobertura dels poders públics, però diferent pel fet que actuava en el marc del dret privat.

Les tasques principals que va desenvolupar van ser la preparació dels Jocs Olímpics, la col.laboració amb tots els òrgans i institucions per a la realització dels Jocs, l'organització i el desenvolupament dels Jocs i la liquidació de tots els comptes.

Els òrgans que formaven aquest comitè eren els següents:

- a. L'Assemblea dels membres, com a òrgan superior que es reunia una vegada l'any; a l'inici va estar formada per disset membres: tres representants dels diferents nivells de govern, tretze representants del Comitè Olímpic Nacional Alemany i el president del Comitè Director, Willy Daume. Posteriorment, el nombre de membres va créixer donant entrada a personalitats de l'esport i a un representant de cadascuna de les dinou federacions esportives del país. De tota manera, en augmentar els representants de les diferents administracions, la distribució entre administració i esport es va anar equilibrant.
- b. El Comitè Director era l'òrgan executiu més important, estava format per deu membres: sis representants de l'esport alemany i quatre dels poders públics amb un gran pes en les decisions, ja que podien paralyzar la majoria absoluta dels primers. Els pocs canvis que es van produir durant el període d'organització dels Jocs no van modificar la correlació de forces a l'interior del Comitè Director.
- c. Les comissions es van configurar com a òrgans de treball del Comitè Director i les seves decisions tenien valor de recomanacions. En total es van formar catorze comissions: Esportiva, Per a les Construccions, Per a la Creació Visual, Publicitat, Finances, Competicions de Regates a Kiel, Cultural, Per al Campus Olímpic de la Joventut, Premsa, Científica, Transports, Servei Mèdic, Flama Olímpica i Protocol.
- d. El secretari general era nomenat pel Comitè Director, que també decidia la figura del secretari general adjunt. La funció principal del primer era executar totes les decisions del Comitè Director, i tractar tots els assumptes en curs del Comitè Organitzador. Depenia directament del Comitè Director, en el qual tenia veu però no vot.

L'Olimpiada de Munic va ser finançada per les administracions públiques. Una part es va finançar per mitjà dels pressupostos ordinaris (1286 milions de marcs), ja que es considerava una despesa que posteriorment revertia en infraestructura pública.

L'altra part, 686 milions de marcs, es van carregar als pressupostos públics en forma extraordinària com a càrrega olímpica. Aquesta quantitat es va repartir entre cinc administracions en sis exercicis pressupostaris.

El pacte per a cobrir el deute per part de les administracions es va basar en el repartiment següent: Federació, 50%; *Länd*, 25%; i Municipi, 25%, d'acord amb el sistema de finançament propi de la República Federal d'Alemanya, i d'acord amb la representació d'aquests nivells de govern en el Comitè Organitzador.

### **Montreal 1976**

Després de l'èxit que va comportar per a la ciutat de Montreal l'organització de l'Exposició Universal "L'home i el seu món" l'any 1967, que va ser visitada per més de cinquanta milions de persones en sis mesos, l'alcalde de la ciutat, Jean Drapeau, presenta la candidatura per a l'organització dels Jocs Olímpics de 1976.

Aquesta candidatura coincideix amb la de la ciutat de Calgary per als Jocs d'Hivern i el Comitè Olímpic Internacional no estava disposat a atorgar al mateix país l'organització de dos jocs. D'altra banda, el Comitè Olímpic Nacional va donar més suport a la candidatura de Calgary, i en el darrer moment el govern federal va retirar el suport financer a Montreal perquè considerava que ja havia fet una aportació important per a l'Exposició de 1967.

Tot i aquests precedents, l'alcalde de Montreal proposa la ciutat per a l'organització dels Jocs de 1976, la qual és concedida a aquesta població el 12 de maig de 1970.

El Comitè Organitzador de Montreal té des del primer moment una sèrie de dificultats per a l'organització dels Jocs. En primer lloc, la necessitat d'autofinançament dels Jocs, ja que aquesta havia estat una de les promeses de l'alcalde en la presentació de la candidatura.

El plantejament d'aquest autofinançament era basat en la idea que el Comitè Organitzador no havia de fer-se càrrec de les construccions necessàries per als Jocs, només havia de fer possible que la infraestructura existís. Es tractava d'aprofitar al màxim tots els recursos existents a la ciutat de Montreal i el seu entorn, i que les obres que calgués fer tinguessin assegurat un ús posterior.

El Comitè Organitzador havia de ser responsable de les despeses associades a la preparació i organització dels Jocs, i es creia que els ingressos ordinaris eren suficients per a cobrir aquest cost.

En segon lloc, una altra dificultat era un entorn sociopolític i econòmic no favorable. Aquest es va traduir, d'una banda, en un canvi de govern en la Federació: des de 1968 fins a 1979 hi va governar el Partit Liberal de Pierre Elliot Trudeau, amb una defensa clara dels interessos federalistes per damunt dels locals i estatals.

El govern federal no donà un suport financer a l'organització dels Jocs i només aprovà despeses addicionals en qüestions de seguretat, duanes, immigració i televisió. Es va comprometre a crear nous programes per a necessitats especials que el Comitè manifestés, en situacions que cap altre nivell de govern assumís.

De tota manera serà un membre de la diplomàcia del govern federal qui ocuparà el càrrec de president del Comitè Organitzador, Roger Rousseau (ex-ambaixador al Camerun).

L'organització dels Jocs Olímpics de Montreal va coincidir amb el període de crisi econòmica mundial que s'inicia el 1973. Concretament al Canadà a partir de l'any 1971 i fins al 1975, la inflació augmentà un 40%.

Aquesta situació econòmica i política desembocarà en un clima social advers al bon desenvolupament de l'organització dels Jocs. A partir de 1974 es produirà un enfrontament constant entre el govern i els sindicats de la construcció que representaven els treballadors de les obres olímpiques. Això va provocar retards en les obres, vagues i un increment dels costos. A tall d'exemple, només cal recordar que l'obra emblemàtica dels Jocs de Montreal, l'estadi, no estarà acabat fins després dels Jocs.

Pel que fa a la representació dels diferents nivells de govern, el 1973 el primer ministre del Quebec, Robert Bourassa, anuncia l'entrada de tres representants del govern en un comitè de control dels Jocs Olímpics. Aquest podia revisar les modalitats dels pressupostos per als Jocs i podia controlar els ingressos, les despeses i les responsabilitats del Comitè Organitzador i de la ciutat de Montreal. La ciutat va nomenar dos representants pel Comitè. Des de l'Estat federal es va establir la legislació que feia referència al finançament olímpic.

El mateix any es crea un conveni entre el Comitè Organitzador i la ciutat de Montreal (*COJO-City of Montréal Protocol of Agreement*). Aquest definia clarament la responsabilitat de cadascun pel que feia a construccions olímpiques. D'altra banda, el Comitè Organitzador exposava les seves necessitats a la ciutat i transferia, com a contribució als costos de construcció, fons que provenien de la loteria federal i dels segells.

El novembre de 1975, davant la conflictivitat creixent i el deteriorament tant de l'organització com de la situació socio-econòmica general que amenaçaven els Jocs Olímpics, el govern del Quebec crea el Consell d'Instal·lacions Olímpiques (*Olympic Installations Board*) que reemplaçava al Comitè de Control. La tasca principal va ser completar el treball en les instal·lacions del parc olímpic i de la vila olímpica.

El Comitè Organitzador dels Jocs Olímpics de Montreal, que va existir formalment a partir del 20 de setembre de 1972, es va configurar amb una estructura departamental, semblant a un cos governamental. Estava format pel Consell d'Administració de directors, pel Comitè Executiu, pel vice-president executiu i pel comitè de *management*.

- a. El Consell d'Administració de directors és l'òrgan superior del Comitè Organitzador. Els seus 14 membres, a excepció del president del Comitè, Roger Rousseau, i de l'alcalde de Montreal, Jean Drapeau, eren figures importants de l'esport en el país.

La seva funció principal era definir la política del Comitè Organitzador particularment en el que feia referència a dimensions, concepte i localització dels Jocs, i també el finançament.

- b. El Comitè Executiu estava format per cinc membres del Consell d'Administració de directors. Les seves funcions principals foren dirigir l'organització dels Jocs i definir o aprovar les polítiques formulades pel Consell.

Per sota dels vice-presidents, hi havia els directors generals que es corresponien amb cadascun dels camps d'activitat de l'organització dels Jocs.

- c. Vice-president executiu i comitè de *management*. Aquesta figura es va crear perquè el president del Comitè va decidir confiar l'organització interna del Comitè a un delegat, que corresponia a un dels vice-presidents, Simon St.Pierre, de tecnologia i serveis.

La seva funció era proposar al Comitè Executiu els plans i pressupostos dels departaments dels quals s'encarregava, i que es respectessin les línies generals i els crèdits pressupostaris.

Aquesta estructura no es va implantar immediatament, de tal manera que es va generar una situació de paralització en l'aprovació dels pressupostos i dels plans.

Tal com ho hem exposat, Montreal va defensar la possibilitat d'autofinançar l'organització dels Jocs a partir dels ingressos del mateix Comitè: loteria nacional, drets de televisió, venda de segells i monedes, publicitat, entrades i allotjaments.

D'altra banda, pel que feia al finançament de les infraestructures que calia construir, es partia d'uns ingressos públics que havien de ser els següents:

- Ingressos extraordinaris generats mitjançant un fons especial que cobria les despeses, sense haver d'introduir nous impostos.
- Fons que provinguessin d'inversió pública a llarg termini.

Davant d'una desconfiança que aquesta via proposada pel Comitè Organitzador fos viable, el govern federal va exigir al govern del Quebec, a l'alcalde de Montreal i al president del Comitè Organitzador, una garantia escrita de què el govern federal no s'hauria de fer càrrec d'absorbir el dèficit, en cas que es produís, ni d'assumir el finançament provisional de que l'organització.

El resultat econòmic de les Olimpíades de Montreal va ser molt negatiu, agreujat per la crisi econòmica, ja que va generar un dèficit d'un bilió de dòlars canadencs.

El finançament del deute es va repartir de la manera següent: 200 milions de dòlars a càrrec de la ciutat de Montreal i 800 milions a càrrec del Consell d'Instal·lacions Olímpiques, representat pel govern del Quebec.

### **Moscú 1980**

L'alcalde de la ciutat de Moscou, Vladimir Promyslow, va presentar la primera candidatura per a la celebració dels Jocs Olímpics a la ciutat el 1969. El Comitè Olímpic Internacional va triar en aquella ocasió la ciutat de Montreal, i no serà fins al 23 d'octubre de 1974 que es decidirà per la ciutat de Moscou.

Pel que fa al moviment olímpic internacional, durant la celebració d'aquells Jocs és elegit president del Comitè Olímpic Internacional Joan Antoni Samaranch, en substitució de Lord Killanin.

Els Jocs Olímpics de Moscou no es poden entendre sense fer una referència especial a la situació política internacional dels anys precedents.

Una data clau va ser la invasió de l'Afganistan el 26 de desembre de 1979 per part de la Unió Soviètica, que va provocar un increment de la tensió Est-Oest i de les relacions entre blocs en el marc de la guerra freda. Aquest conflicte obert es traduí en el boicot als Jocs nord-americà, canadenc i de la República Federal d'Alemanya.

El període tant de presentació de candidatures com d'organització dels Jocs coincidí amb l'època en què Leonid Breznev era el secretari general del PCUS i el president del Presídium del Soviet Suprem. L'any 1980 és reelegit per a aquests càrrecs.

La Unió Soviètica, com a màxim representant del bloc de l'Est, intentava mostrar al conjunt del món la seva capacitat d'organitzar un esdeveniment de la magnitud d'uns jocs olímpics. A més a més, era la primera vegada que s'organitzaven uns jocs darrere l'anomenat "teló de ferro".

D'altra banda, i si ens referim a la forma i l'estructura del sistema polític a la Unió Soviètica, cal assenyalar que ens trobem davant una forma d'Estat federal, a priori, amb un sistema de partit únic. El Partit Comunista de la Unió Soviètica (PCUS) és l'únic partit existent, amb una correspondència entre càrrecs de partit i càrrecs públics.

Els límits entre l'Administració pública i el PCUS són gairebé inexistents. Aquesta estructura i aquest funcionament del sistema polític quedaran reflectits en el Comitè Organitzador, que es regirà per l'Estatut de Departaments de la URSS i per la mateixa Constitució.

La participació de l'Estat serà total, donant-se la intervenció de la majoria dels ministeris, departaments, organismes i administracions públiques en la preparació dels Jocs Olímpics per acord del govern de la Unió Soviètica que marcarà una col·laboració estreta, amb el Comitè Organitzador.

El Comitè Organitzador de les Olimpíades de Moscou, es va constituir el març de 1975, amb 45 membres en representació del govern i de l'esport soviètic, que finalment arribarien a ser-ne 58.

El Comitè Organitzador es va constituir com a persona jurídica amb fons fixos i destinats a despeses corrents. Per tant, la infraestructura necessària per a la celebració dels Jocs, pel que fa a grans obres i construccions, depenia dels pressupostos públics de l'Estat.

El Comitè tenia els mateixos drets que un departament de la Unió Soviètica. I finalment, el personal total de l'organització va ser de 945 persones.

El Comitè Organitzador estava format pels organismes següents:

- a. L'Assemblea General era la responsable de la direcció suprema de l'organització i estava formada pels 45 membres esmentats.
- b. Com a organismes directors hi havia el Presídium i l'Executiu.

El Presídium estava format per 15 membres, el president, que també era el president del Comitè Organitzador, Ignati Novikov; quatre vice-presidents, un dels quals era l'alcalde de Moscou, Vladimir Promyslow, i deu membres més.

Les funcions principals eren examinar i resoldre els problemes quotidians, dirigir les activitats de l'aparell del Comitè Organitzador i d'altres organismes relacionats amb els Jocs Olímpics; en definitiva, dirigir les relacions externes i internes del Comitè.

L'Executiu era l'òrgan que supervisava les activitats de l'aparell del Comitè Organitzador i duia a terme les activitats concretes de la planificació. Els seus membres eren el president del Comitè, els seus adjunts i els dirigents dels diferents departaments.

- c. Les comissions es componien de membres del Comitè Organitzador, dirigents de subdivisions, responsables de ministeris, de departaments, d'organismes dels soviets, d'organitzacions socials i esportives i, especialistes.

En conjunt es van formar 20 comissions, en les quals van participar un total de 444 persones. La seva finalitat era ajudar organitzativament i tècnicament el Comitè Organitzador. No obstant això, era el Presídium qui dirigia les activitats de les comissions, al qual havien de retre comptes trimestralment.

Els presidents de les comissions tenien dret a assistir a les reunions del Presídium i del Comitè Organitzador, i també a les de l'Executiu quan en aquestes tractaven temes en què tenien alguna competència.

L'Olimpíada de Moscou serà finançada a partir dels pressupostos de l'Estat i amb els ingressos mateixos generats per la venda de drets de televisió, entrades, medalles, etc.

Les despeses per al desenvolupament de les infraestructures de Moscou i de les altres viles



olímpiques (construcció d'hotels, d'aeroports, Vila Olímpica, carreteres, telecomunicacions, comerç, etc.) van ser realitzades conforme al Pla quinquennal de desenvolupament econòmic i social de la Unió Soviètica, a compte del pressupost de l'Estat. La despesa total va ser de 862,7 milions de rubles.

### **Los Ángeles'84**

La ciutat de Los Ángeles, que fou seu dels Jocs Olímpics l'any 1932, després d'una sèrie d'intents (sobre tot el 1976) per aconseguir organitzar uns altres jocs, finalment va tornar a ser escollida, el maig de l'any 1978, per a preparar els Jocs Olímpics de 1984.

Prèviament, l'octubre de 1977, el president del COI, Lord Killanin, va anunciar que la ciutat de Los Ángeles era l'única candidatura que optava a l'organització dels Jocs Olímpics de 1984.

Aquest equilibri olímpic Est-Oest no va significar un acostament entre tots dos països, sinó més aviat el contrari. Com ja apuntàvem, les Olimpíades de Moscou van ser boicotejades pels Estats Units (invasió de l'Afganistan), mentre que les de Los Ángeles són boicotejades per la Unió Soviètica (invasió de l'illa de Granada el 1983, tot i que l'excusa formal és la manca de seguretat per a la delegació soviètica).

En el període de presentació de la candidatura de la ciutat de Los Ángeles, el president dels Estats Units va ser James Carter, demòcrata. L'any 1980, Ronald Reagan, republicà. No obstant això, aquest canvi no va ser significatiu per a l'organització dels Jocs i les relacions entre el Comitè Organitzador i el govern federal, ja que aquest no es va voler implicar ni corresponsabilitzar en el finançament dels Jocs.

Des del primer moment, tant a la ciutat de Los Ángeles com a l'Estat de Califòrnia, la posició dels ciutadans era forta resistència al pagament de subvencions públiques per a organitzar els Jocs. Aquest rebuig es va incrementar sobretot quan es van conèixer els resultats econòmics de l'Olimpíada de Montreal.

Una primera actuació, des del Consell municipal de Los Ángeles, va ser demanar, l'any 1975, un estudi de pressupost sobre els costos d'organització d'uns jocs olímpics.

Però, no serà fins al 14 d'abril de 1977 que s'iniciarà la campanya oficial de la candidatura. L'abril de 1978, l'Ajuntament de Los Ángeles, conscient de l'estat d'opinió que hi havia en relació amb els Jocs, convoca un referèndum per a decidir les modalitats de control dels costos dels Jocs Olímpics. El resultat final va ser prohibir les subvencions municipals, a excepció d'aquells casos que es cobrissin contractualment amb el Comitè Organitzador.

D'altra banda, tampoc no hi havia garanties de rebre fons ni de l'Estat federal ni del govern de l'Estat de Califòrnia. Davant d'aquesta situació, el Comitè Organitzador es veia obligat a trobar noves vies de finançament. La solució que finalment es va trobar va recaure en el finançament privat, recollint i ampliant la possibilitat que s'apuntava a Montreal: l'autofinançament dels jocs olímpics.

Aquesta nova via, que obria el plantejament d'una organització de tipus empresarial, on tota la responsabilitat es desmarcava dels poders públics, i que requeia en un comitè organitzador que adaptava la forma d'una societat de dret privat no lucratiu, va comportar conflictes inicials amb el Comitè Olímpic Internacional.

En el primer moment, Lord Killanin rebutja la proposta de l'alcalde de Los Ángeles, Tom Bradley, d'organitzar els Jocs sobre la base d'un comitè privat, perquè comportava una violació de la norma quarta de la Carta Olímpica, perquè requeria que la ciutat seu a la qual se li atorgaven uns jocs havia de garantir completament les finances d'aquests.

Després de les negociacions, finalment s'aprova fer una excepció per a la ciutat de Los Ángeles. El 30 i 31 d'agost de 1978 el Consell Executiu del COI decideix declarar no aplicable a Los Ángeles la norma quarta.

Tot i la configuració d'aquest comitè organitzador de caràcter privat, les relacions oficials s'establiran sobre la base de dues idees essencials:

- Evitar que les diverses administracions públiques pertorbessin el treball del Comitè Organitzador.
- Cercar els suports oficials necessaris per als diversos departaments del Comitè, així com mantenir informades del desenvolupament de l'organització i alhora les autoritats públiques i les diverses personalitats.

El Comitè Organitzador va tendir a donar prioritat a la relació amb el poder executiu dels Estats Units. Els resultats amb el president Carter van ser negatius, es rebutgen les subvencions i es fa el boicot als Jocs Olímpics de Moscou. D'altra banda, amb el president Reagan només s'aconseguirà la creació del grup especial d'acció, sota la direcció d'un cap adjunt al Gabinet. L'objectiu d'aquest grup era facilitar la tasca al Comitè Organitzador, eliminant obstacles.

En relació amb l'Estat de Califòrnia, es va crear un grup olímpic especial per a col·laborar eficaçment amb el Comitè Organitzador. Els contactes amb l'Assemblea de l'Estat de Califòrnia van permetre adoptar la legislació necessària per a la preparació i l'organització dels Jocs Olímpics.

Amb tot, la majoria dels temes havien de ser tractats amb l'Ajuntament de Los Angeles: servei de policia i seguretat, Festival olímpic de les arts, qualitat dels serveis de l'Administració, problemes de circulació, incidència dels Jocs i impacte econòmic, etc.

Es va formar un Comitè ad hoc, destinat a assegurar la relació entre la municipalitat i el Comitè Organitzador. Un acord del 18 d'octubre de 1982 contractava el pagament de les despeses municipals en concepte dels Jocs Olímpics per part del Comitè, i preveia la creació d'un fons de garantia olímpica (19,3 milions de dòlars), que si era insuficient, el Comitè es responsabilitzava d'aportar les sumes complementàries. Els serveis municipals més afectats per aquest acord eren els servei de policia i bombers, obres públiques i transports i comunicacions.

El Comitè Organitzador també va disposar d'un fons de reserva per a cobrir serveis de policia excepcionals. D'altra banda, l'Ajuntament va crear una *task force* composta pel director de Serveis Administratius, l'adjunt a l'alcalde i el cap dels Serveis Jurídics. Aquest grup es reunia tots els mesos per fer un seguiment dels assumptes relacionats amb els Jocs Olímpics i va permetre coordinar les accions municipals i resoldre molts problemes d'organització.

El Comitè Organitzador de les Olimpíades de Los Angeles de 1984, creat el 15 de juny de 1978, es constitueix com a corporació privada sense ànim de lucre, plenament independent dels poders públics, que no tenien cap representant en el Consell d'Administració.

L'acord que es va establir entre el COI, l'Ajuntament, el Comitè Olímpic Nacional i el Comitè Organitzador per definir la representació d'aquest últim, fixava que el 75% dels membres del Comitè Organitzador i del seu Comitè Executiu havien de ser designats pels membres del Comitè d'origen de la candidatura, mentre que el 25% restant eren designats pel Comitè Olímpic Nacional. Pel que fa a les garanties financeres, el 40% eren responsabilitat del Comitè Olímpic Nacional, el 20% d'organismes esportius nacionals i el 40% restant del mateix Comitè Organitzador. El Comitè estava configurat pels òrgans següents:

- a. El Consell d'Administració era el responsable de definir les grans línies de política que calia seguir i d'aportar l'assistència necessària per a reunir el màxim suport a l'entorn del Comitè. El president d'aquest consell va ser Paul Ziffren, nomenat el 26 de març de 1979.

El Consell Executiu era responsable de dirigir i organitzar les Olimpíades. Estava format per 22 membres i era nomenat pel Consell d'Administració.

- b. El nomenament d'aquests membres es va basar en criteris d'experiència professional, sobretot en el camp empresarial. Així el 26 de març de 1979 va ser nomenat Peter V. Ueberroth president del Comitè Organitzador i l'1 de febrer de 1980 Harry L. Usher va ser designat vice-president executiu i director general.
- c. El Comitè de Direcció estava format pels directors principals del Comitè Organitzador i la seva funció era supervisar la bona marxa de l'organització quotidiana.

Es van crear 25 subcomissions per ajudar en els diferents aspectes d'organització dels Jocs Olímpics, i es va crear també una Comissió Consultiva Regional per a cercar el suport de la comunitat del sud de Califòrnia. Els membres d'aquesta Comissió eren nomenats tant pel Consell d'Administració com per l'Ajuntament.

Una novetat que introduïa aquest comitè va ser la figura dels comissaris d'esports, que s'encarregaven de la direcció de cada esport olímpic amb la responsabilitat de convertir-se en autèntics experts en cada esport, i s'encarregaven també de tenir relacions amb les federacions i les diverses organitzacions esportives.

Per primera vegada, un comitè organitzador va treballar amb voluntaris olímpics, amb una gran participació.

L'examen del finançament a Munic, Mont-real i Moscou, els va indicar que el 90% dels recursos van provenir del sector públic. A partir d'aquest fet, es van encarregar uns estudis per a l'establiment d'un pla financer de 5 anys que van confirmar la possibilitat d'organitzar uns jocs olímpics a partir de l'autofinançament. Aquests estudis indicaven que eren necessaris 347 milions de dòlars per a l'organització de les Olimpíades i que el Comitè Organitzador podria recaptar-ne 368 milions.

Es feia necessari multiplicar per sis els recursos d'origen privat, per tal de compensar la manca de recursos públics, prenent com a base els Jocs Olímpics precedents, els de Moscou.

Per solucionar aquest problema es plantejaven dues accions:

- Firmar al més aviat possible els contractes amb els *sponsors* i exigir-los el pagament d'un percentatge elevat.
- Fer pagar un dipòsit en concepte de proposta per a obtenir els drets de retransmissió.

Aquest segon apartat va ser el més eficaç, els interessos generats per tots els diners dipositats foren molt productius i definitius per al desenvolupament de les fases inicials d'explotació del Comitè Organitzador.

L'estratègia adoptada pel president del Comitè va ser assegurar que les informacions pressupostàries confidencials. Els responsables de projectes tenien únicament les informacions que feien referència al seu departament. Aquesta política era per a assegurar l'eficàcia dels controls pressupostaris.

Els resultats financers de l'organització dels Jocs de Los Angeles van tenir un superàvit de 222,716 milions de dòlars, i això confirmà no solament la possibilitat d'autofinançament d'uns jocs olímpics, sinó també la viabilitat d'aquests com un negoci amb capacitat de generar guanys.

El repartiment dels beneficis es va distribuir tal com marcava la norma desena de la Carta Olímpica, segons la qual aquests havien de revertir en la promoció del moviment olímpic o en el desenvolupament de l'esport. En el cas de Los Angeles, el 40% va ser destinat al Comitè Olímpic Nacional; la mateixa proporció es va destinar als esports amateurs de l'àrea sud de Califòrnia, on el Comitè Organitzador havia creat la Fundació d'atletes Amateurs, i el 20% restant es va destinar, per mitjà del Comitè Nacional, als fons governamentals per als esports i per als Jocs Olímpics Panamericans.

### **Seül 1988**

El 2 de novembre de 1981, el Comitè Olímpic Internacional confirmava la candidatura de Seül com a seu dels Jocs Olímpics de 1988, en guanyar la gran favorita Nagoya, ciutat japonesa.

El cas de Seül és un exponent clar d'utilització d'uns jocs olímpics com a estratègia política en les relacions exteriors d'un país, tractant de vendre una imatge moderna i actual semblant a la dels països avançats.

No obstant això, la història política de Corea mostra el que fins ara ha estat una realitat diferent. D'una banda, sempre han existit relacions conflictives amb el Japó, quaranta anys de dominació, que es van traduir després de la segona Guerra Mundial en la divisió del país, en dues Corees, amb dues ideologies enfrontades i l'intent de resoldre aquesta problemàtica amb un conflicte armat l'any 1950.

Les decisions internacionals són preses sense tenir en compte el poble de Corea i les seves aspiracions d'independència que es transformaran en el temps en l'establiment de dos estats, Corea del Nord, d'orientació comunista, i Corea del Sud amb règim econòmic capitalista però amb sistema polític dictatorial.

Aquests dos estats han mantingut una relació constant de confrontació i conflicte, arribant al punt àlgid l'any 1950 amb la guerra coreana (1950-1953), amb la intervenció dels Estats Units que s'alien amb la República de Corea del Sud, envaïda pels seus veïns del Nord, que actuen amb el suport de la Xina.

La República de Corea del Sud es regirà per una sèrie de governs militars que es succeiran en el temps, amb el suport dels Estats Units. El General Chun Doo Hwan serà president des del 27 d'agost de 1980, any en què es redactarà la Constitució, i serà reelegit el febrer de 1981; el març del mateix any

es fan les eleccions a l'Assemblea Nacional.

Aquest vestit democràtic pretenia crear un ambient internacional favorable tot i no trencar-se el marc dictatorial. Aquest objectiu estaria afavorit per la concessió de l'organització dels Jocs Olímpics a Seül, fet que es produirà pocs mesos després de les eleccions.

El govern de Corea, un cop aconseguida la nominació, es va implicar per complet en tot el procés organitzatiu dels Jocs Olímpics. Aquest element es posarà de manifest en el mateix Comitè Organitzador, com veurem, i en la creació per llei, d'una banda, del Comitè governamental de suport olímpic, presidit pel primer ministre i format pels ministres responsables d'àrees relacionades amb els Jocs i per l'alcalde de Seül. I, d'altra banda, per la creació, el març de 1982, del Ministeri d'Esports, amb la finalitat de coordinar i els preparatius olímpics i contribuir-hi i de promoure les activitats esportives del poble de Corea.

El govern metropolità de la ciutat de Seül va mantenir una col·laboració estreta amb el Comitè Organitzador, i va ser el responsable de la construcció i renovació de la major part de les instal·lacions necessàries per a la celebració dels Jocs.

El Comitè Organitzador es va esforçar molt a establir bones relacions tant amb el Comitè Olímpic Internacional com amb les federacions internacionals. Reforçant amb aquesta estratègia la política exterior del mateix govern.

Al principi de l'any 1982 es crea el Comitè Organitzador dels Jocs Olímpics de Seül amb una estructura molt jerarquitzada i autoritària, que mai no serà qüestionada obertament. Aquesta organització es justificava sobre la base de la idea de fer una Corea forta en l'àmbit internacional. El sistema d'organització que es desenvoluparà serà molt semblant a l'organització autoritària burocràtica del règim coreà.

Els membres que formaran aquest Comitè seran triats entre tots els sectors de l'activitat del país relacionats amb els esports, el govern, els mitjans de comunicació, la cultura, l'educació i l'empresa, per tal que tots aquests grups se sentin implicats en el projecte olímpic.

Tal com hem esmentat, la implicació del govern de Corea en la preparació dels Jocs va ser absoluta, des de la candidatura fins a la celebració dels Jocs els tres últims presidents de la República de Corea del Sud seran també els presidents del Comitè Organitzador. Park Chung Hee en el període inicial de la candidatura, Chun Doo Hwan fins al juliol de 1983, i finalment Roh Tae Woo.

L'estructura d'aquest Comitè va estar formada pel president esmentat, per l'Assemblea General i per un òrgan executiu.

L'Assemblea General va estar formada per onze membres, set dels quals eren ministres del govern (Interior, Finances, Educació, Cultura i Informació, Obres Públiques i Comunicacions), incorporats a aquest òrgan l'any 1985.

Aquesta nova estructura executiva s'adopta per tenir una direcció més efectiva i controlada, ja que es produeix un increment i una complexitat de les tasques que ha de desenvolupar el Comitè.

Fent que depengui directament del president del Comitè i de l'òrgan executiu s'institueix una Secretaria General, encapçalada per un secretari general, tres delegats d'aquest (Infraestructura, Relacions Internacionals i Finances), una Oficina de Planificació i Administració i una altra d'assumptes generals. Aquesta Secretaria General estava constituïda per departaments que es van anar ampliant segons les necessitats del Comitè.

El gener de 1985, per la direcció d'aquests departaments i mitjançant un programa de reclutament, es contractaran set corporacions privades coreanes per tal que un gran nombre dels seus managers siguin transferits al Comitè Organitzador.

El finançament de la Olimpíada de Seül va ser majoritàriament públic. A partir dels pressupostos de l'Estat es van finançar totes les infraestructures necessàries per a la celebració dels Jocs.

### **Barcelona 1992**

La ciutat de Barcelona, que fou candidata a l'organització d'una olimpíada quatre cops anteriorment, torna a presentar la seva candidatura l'any 1986 amb la intenció d'organitzar els Jocs Olímpics de 1992.

La candidatura de la ciutat de Barcelona i el seu nomenament posterior han significat l'inici i l'acceleració d'un procés de relançament econòmic de la ciutat. Fins a l'any 1985 l'economia espanyola pateix les conseqüències de la crisi econòmica de 1973: elevades taxes d'atur, manca d'inversió pública i privada, manca de qualificació dels treballadors, etc., i, d'altra banda, les ciutats pateixen els efectes de la crisi urbana: degradació de barris vells i perifèrics, manca d'espais per a equipaments i oci, manca d'un sistema de comunicacions i de vies ràpides a les ciutats, etc.

Davant d'aquesta situació socio-econòmica, la ciutat de Barcelona veu en els Jocs Olímpics la possibilitat d'afrontar els problemes econòmics i urbans de la ciutat. Els Jocs Olímpics es plantegen com l'oportunitat d'accelerar el procés de "reconstrucció de la ciutat", i d'acabar grans obres que el govern municipal tenia com a projectes des de les primeres eleccions democràtiques l'any 1979.

Així, les quatre àrees olímpiques coincideixen amb aquelles zones inacabades de la ciutat: la muntanya de Montjuïc, que serà l'àrea d'instal·lacions olímpiques, l'Anella Olímpica (estadi olímpic, Palau Sant Jordi, piscines Picornell i Centre Internacional de Premsa); la part sud del Poblenou, on es construeix un nou barri al costat del mar, Nova Icària, que serà la Vila Olímpica durant els Jocs i que comporta la recuperació del front de mar de la ciutat, a més a més de la construcció del port esportiu; el tram de la Diagonal on ja hi ha instal·lacions esportives que seran aprofitades pels Jocs, i finalment la Vall d'Hebron, que permet dotar d'infraestructures esportives una zona de la ciutat perifèrica i oblidada; infraestructures que faran d'aquesta zona la seu de les proves de tir amb arc, tennis, pilota basca, voleibol i ciclisme.

D'altra banda, la celebració dels Jocs a Barcelona també possibilita construir una nova torre de comunicacions, acabar les obres de la xarxa viària bàsica i, per tant, dels cinturons que envolten la ciutat, i una dosi important de promoció exterior de la ciutat.

Amb l'objectiu de portar a terme aquests projectes, la ciutat de Barcelona presenta la seva candidatura i el 17 d'octubre de 1986 obté la nominació com a seu dels Jocs Olímpics de 1992.

Després de la nominació de la ciutat de Barcelona com a seu dels Jocs Olímpics de 1992 el 17 d'octubre de 1986, es constituí el gener de 1987 un Comitè de Coordinació encarregat de configurar el Comitè Organitzador definitiu. El Comitè de Coordinació tenia caràcter transitori i havia d'estudiar quina era la millor forma d'organització del Comitè definitiu i, encara, redactar-ne els estatuts.

Finalment, el 12 de març de 1987 es constitueix el Comitè Organitzador Olímpic de Barcelona (COOB'92) amb la participació dels tres nivells de govern descrits: el govern municipal, per mitjà del seu alcalde, Pasqual Maragall, president del Comitè, la Generalitat de Catalunya i el govern espanyol, i amb la participació de representants del món esportiu, el Comitè Olímpic Espanyol, la Unió de Federacions esportives catalanes i el Comitè Olímpic Internacional.

Els òrgans de govern d'aquest Comitè són els següents:

- a. L'Assemblea General, alt òrgan responsable i integrat pels representants de les institucions implicades en la celebració dels Jocs. L'Assemblea va delegar les seves competències en el Comitè Executiu, que s'encarrega de les orientacions generals del COOB, i va decidir, per unanimitat, nomenar Josep Miquel Abad, directiu més alt del COOB en qualitat de conseller delegat, persona molt propera a l'alcalde de Barcelona i president del COOB'92.
- b. El Comitè Executiu és l'òrgan de direcció que es reserva una sèrie de competències pròpies entre les qual destaquen les següents:
  - Aprovar el pressupost global de l'organització dels Jocs.
  - Aprovar i liquidar els pressupostos anual de funcionament i d'inversió.
  - Aprovar els sistemes de control econòmic i de resultats.
  - Aprovar els *Rapports* oficials del COOB'92 que cal presentar al COI.
  - Aprovar el pla definitiu de les instal·lacions per a les competicions.
  - Aprovar el programa d'activitats de la cerimònia d'inauguració.
  - Escollir el símbol, el logotip i la mascota dels Jocs, a partir d'un concurs.
  - Designar càrrecs executius de primer nivell (director general, presidents d'organismes autònoms, presidents de comissió, directors de divisió), i també l'organigrama de base.
  - Aprovar contractes que comportin inversions superiors a l'1,1% del Pressupost dels Jocs.

El Comitè Executiu està format pels càrrecs directius següents:

- president, el president del COOB'92 i alcalde de Barcelona, Pasqual Maragall.
- primer vice-president, el president del Comitè Olímpic Espanyol, Carlos Ferrer Salat.
- segon vice-president, el president del Consell Superior d'Esports de l'Administració de l'Estat, Javier Gómez Navarro.
- tercer vice-president, el representant de la Generalitat i cap de l'oposició a l'Ajuntament de Barcelona, Josep Maria Cullell.

I els membres que formen part d'aquest Comitè Executiu són representants dels diversos nivells de govern, del món esportiu i membres co-optats.

Hi ha 5 representants de l'Ajuntament de Barcelona, 1 representant de la Diputació de Barcelona, 4 representants de l'Administració de l'Estat, 4 representants de la Generalitat, 4 representants del Comitè Olímpic Espanyol i 3 membres co-optats.



c. La Comissió Permanent.

L'article 14 dels Estatuts del COOB'92 permet la possibilitat que el Comitè Executiu delegui en la Comissió Permanent totes les competències que permetin el funcionament del Comitè Organitzador. Per tant, la Comissió Permanent es converteix en l'òrgan de direcció col·lectiva més proper al treball quotidià, que controla l'estructura operacional i que té més agilitat per a la presa de decisions.

d. El conseller delegat, que com hem dit és una persona de màxima confiança de l'alcalde de Barcelona, és una figura que es crea dins del Comitè Organitzador amb competències àmplies. Les seves funcions es concentren fonamentalment en la definició de les grans estratègies d'acció, en les relacions amb el Comitè Olímpic Internacional, en la direcció del seu equip i en el control directe sobre la Comissió de Seguretat i sobre la Comissió de Ràdio-TV.

Té competències específiques àmplies, entre les quals destaquem les següents:

- Fer conèixer el COOB'92 davant tot tipus d'organismes públics o privats.
- Elaborar, per tal que els aprovi el Comitè Executiu, els plans i programes d'acció general.
- Elaborar, per tal que els aprovi el Comitè Executiu, els pressupostos anuals de funcionament, i també les liquidacions necessàries.
- Aprovar contractes de 50 milions com a màxim per operació.
- Elaborar, per tal que l'aprovi el Comitè Executiu, l'organigrama del Comitè d'Organització i les adaptacions progressives que sigui necessari fer-hi.
- Organitzar, dirigir i inspeccionar els serveis del COOB'92, i retre compte periòdicament al Comitè Executiu de les decisions que es prenguin.
- Proposar al Comitè Executiu el nomenament del director general i els nomenaments dels directors dels sectors operacionals de control de despeses i dels presidents de les diferents comissions de treball.
- Contractar, promoure o suspendre de les seves funcions i sancionar el personal, i fixar-ne salaris i gratificacions.
- Legalitzar en nom del COOB'92 i executar els acords dels òrgans de govern.

El tipus de finançament que s'ha triat per a l'Olimpíada de Barcelona podem dir que és predominantment públic, tot i que hi destaca una certa participació público-privada.

Es distingeix clarament el que són les responsabilitats del Comitè, l'organització dels Jocs, del que són les infraestructures i inversions necessàries per a aquests Jocs i que corren a càrrec de la ciutat de Barcelona.

En primer lloc, el Comitè Organitzador opta per finançar-se amb recursos propis, presentant un pressupost equilibrat de 128.000 milions de pessetes, en el qual no hi ha cap partida que provingui de pressupostos públics.

Els recursos provenen principalment de l'explotació de la identitat corporativa, mitjançant la venda de drets de televisió, la cessió de llicències als sponsors, la venda d'entrades, la comercialització del logotip i la mascota, loteries, travesses, segells i monedes.

La partida que es refereix als ingressos obtinguts amb la venda dels drets de televisió (42.600 milions de ptes.), la venda de llicències, els patrocinadors i les entrades, significa el 72% del pressupost.

I en segon lloc, i pel que fa la fórmula adoptada per la ciutat per tal de gestionar i finançar les grans inversions necessàries per als Jocs – infraestructures que quedaran per a la ciutat –, s'ha optat per una opció predominantment pública i d'endeutament.

Es crea un *holding* que es gestiona per mitjà d'una societat anònima, que es fa càrrec de l'administració i el finançament de les inversions i amortitzacions dels crèdits compromesos pel grup d'empreses que s'encarreguen de les obres d'infraestructura olímpica.

Aquest *holding* té una participació del 51% de l'Administració de l'Estat i una del 49% de l'Ajuntament de Barcelona. Abans que s'aprovés la seva constitució, el 28 d'abril de 1989, l'alcalde de Barcelona oferí a la Generalitat que participés en el *Holding* amb una tercera part d'aquest; l'administració autonòmica, però, rebutja l'ofertament al·legant manca de recursos financers.

El *holding* està format, d'una banda, per dues societats privades municipals: Anella Olímpica de

Montjuïc, SA (AOMSA) i Vila Olímpica, SA (VOSA), i de l'altra, per l'Institut Municipal de Promoció Urbanística (IMPU) que s'ocupa de tot allò que fa referència a l'actuació constructora directament relacionada amb els Jocs Olímpics, que s'haurà de configurar com a societat anònima, de tal manera que el *holding* serà el propietari únic de les empreses municipals, totes de capital públic.

L'existència d'aquest *holding* tindrà una durada de deu anys (1989-1999), temps que s'estima suficient per a concloure la tasca principal per la qual es constitueix: amortitzar la totalitat dels compromisos i les càrregues financeres concretes per les empreses esmentades.

Durant aquest període, tant l'Estat com l'Ajuntament aportaran uns 47.000 milions de pessetes en deu anualitats, aportacions econòmiques independents de les inversions ja concedides per les administracions de l'Estat, la Generalitat, la Diputació de Barcelona i l'Ajuntament en obres com cinturons, estadi olímpic, etc.

Pel que fa a les empreses privades municipals que formen el *holding*, aquestes funcionen per endeutament, ja que el capital social amb què compten és molt reduït, i, per tant, depenen de les aportacions econòmiques que facin les diverses administracions.

Podem concloure afirmant, en primer lloc, que en els sis comitès analitzats, l'estructura formal, és a dir, els òrgans de representació i de gestió, són semblants en tots els casos, ja que hi ha una normativa del COI que regula l'esquema bàsic d'organització. A més, aquesta estructura té unes característiques pròpies, com ara la temporalitat, la capacitat d'adaptació a l'entorn i la flexibilitat, mentre que el seu objectiu fonamental és organitzar unes proves esportives de durada limitada.

Les diferències entre els sis casos estudiats són donades per les variables que explicaran les nostres hipòtesis: les relacions intergovernamentals, el grau de representació dels diferents nivells de govern dels comitès i el finançament.

Pel que fa al condicionament que comporta el sistema polític d'un país en la configuració d'un comitè organitzador, per mitjà de l'anàlisi efectuada de les diverses olímpíades, es manifesta una relació estreta a diferents nivells.

El sistema polític condiona la participació dels diferents nivells de govern en els òrgans del Comitè Organitzador, si bé no determina el grau de representació de cadascun.

En són exemples clars els casos de Munic, Montreal i Barcelona, ja que, tenint tots tres un sistema polític configurat en tres nivells de govern, la representació d'aquests en els diferents Comitès Organitzadors ha estat desigual.

Creiem que aquest fet es pot explicar més bé segons el nivell de govern on s'origina la motivació per a l'organització d'uns jocs olímpics.

Quan l'interès d'organitzar uns Jocs sorgeix d'una ciutat, cas de Montreal, Los Angeles i Barcelona (tot i havent-hi diferències), es dona un grau major de representativitat per part de les administracions locals.

En aquests casos s'afegeix un nou element de conflictivitat: aconseguir implicar la resta d'administracions no solament en l'organització dels Jocs sinó en el finançament d'aquests, ja que el seu interès no és tan directe.

En aquests moments, el sistema de partits sí que afavoreix les possibilitats de consens entre els diferents nivells de govern. El fet que coincideixin partits polítics al front de diverses administracions afavoreix les negociacions i el consens, mentre que si les opcions polítiques dels governants són de signe diferent i volen assumir un protagonisme elevat, els conflictes es manifestaran amb més intensitat.

En la resta dels casos analitzats, Munic, Moscou i Seül, on l'interès ha sorgit principalment de l'Estat, és l'Administració central la que té una representació major en el Comitè, i això limita la gravetat del conflicte, ja que assegura una cobertura dels Jocs en tots els àmbits (polític, inversor, financer, etc.).

Els Jocs es plantegen no només amb l'objectiu de potenciar la mateixa ciutat-seu de les Olimpíades, sinó amb un interès de potenciar a tot un país en situacions històriques determinades. L'element important per a l'Estat és la seva imatge exterior i el prestigi internacional.



Quan la intervenció de l'Administració central no ha tingut lloc, casos de Montreal i Los Angeles, s'ha plantejat la qüestió de l'autofinançament i de la privatització de l'organització d'uns Jocs.

Si bé a Montreal ja s'apunta aquesta possibilitat d'autofinançament, no serà fins als Jocs Olímpics de Los Angeles que s'establirà un nou model d'organització i de finançament privat per a l'organització dels Jocs. Aquestes Olimpíades signifiquen un abans i un després en les formes i maneres de plantejar-se uns jocs olímpics.

Abans d'aquests jocs es donava per suposats un finançament públic, la seguretat d'un dèficit, i una gestió més administrativa. En canvi, les Olimpíades posteriors introduiran nous elements: finançament privat, *management* gestió empresarial i opció a uns beneficis possibles.

Si abans el tipus de finançament públic comportava un tipus de gestió determinat, a partir dels Jocs de Los Angeles, aquesta relació no és tan estreta, ja que el món de la gestió empresarial cada vegada més es va incorporant a l'Administració.

Seül planteja un finançament públic però adopta les formes de marketing i gestió pròpies de l'empresa privada. Barcelona opta per un model de tipus mixt, si bé la participació pública és dominant, també tracta de portar a terme una gestió empresarial, element que es posa de manifest en l'estructura del Comitè Organitzador, que adopta la forma de les empreses privades municipals que gestionen les obres per als Jocs.

Finalment, si s'analitza l'estructura organitzativa de Barcelona'92, es comprova el COOB recull les idees aportades pels altres Jocs Olímpics pel que fa a l'organització.

En primer lloc, el finançament no serà només públic, sinó que serà un finançament de tipus mixt: una part pública i una de privada.

En segon lloc, el COOB, a diferència dels altres comitès organitzadors, s'estructurarà a dos sectors: un de polític i un de caràcter executiu-administratiu.

I, en tercer lloc, per primera vegada, el president del Comitè Organitzador i l'alcalde de la ciutat-seu són la mateixa persona. Fins aleshores, l'alcalde i el president del Comitè havien estat persones diferents.