

Miquel de Moragas i Miquel Botella, Editors

1992

Barcelona: l'herència dels Jocs

2002

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El llegat esportiu dels Jocs

L'ús de les instal·lacions olímpiques

Xavier Segura, Àndor Serra, Ramon Pallejà 183

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

Albert Batlle, Martí Niubò 197

L'alt rendiment esportiu

Josep Escoda 219

Els Jocs Paralímpics Barcelona'92

Els Jocs Paralímpics i la integració social

Fernand Landry 227

Els impactes econòmics i socials

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

Ferran Brunet 245

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

Pere Duran 275

Els Jocs de la ciutat

Lluís Millet 295

La Vila Olímpica, deu anys després

Jordi Carbonell 309

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

Ferran Pastor 321

Recerca, documentació i bibliografia sobre Barcelona'92

Berta Cerezuela 343

Índex

Preàmbul

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

Introducció

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

El model dels Jocs

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

Preàmbul

**Joan Antoni Samaranch, Pasqual Maragall i Josep Miquel Abad
conversen deu anys després sobre el llegat dels Jocs de 1992¹**

Nota dels editors

Deu anys després, un matí del mes de juny de 2002, vam poder reunir per conversar sobre els Jocs de Barcelona tres protagonistes excepcionals d'aquell esdeveniment: Joan Antoni Samaranch (J. A. S.), Pasqual Maragall (P. M.) i Josep Miquel Abad (J. M. A.).

Es tractava d'analitzar els aspectes clau de la candidatura, la preparació, la celebració i la memòria dels Jocs. Sense pressa, amb temps per recordar i matisar.

Aquest és el resultat, sumari, de la conversa i de les reaccions dels protagonistes als temes que, com a editors, els vam anar plantejant.

Sobre l'origen remot de la idea

Joan Antoni Samaranch (J. A. S.): De veritat, de veritat, els orígens dels Jocs de Barcelona'92 els hem d'anar a buscar a l'any 1931. S'havia fet l'estadi, la piscina, tot per als Jocs Olímpics: tot estava preparat a Barcelona. El Comitè Internacional Olímpic tenia una reunió el mes d'abril de l'any 1931 a Barcelona per decidir la seu de l'any 1936. I el que va passar és que va venir la República i els que havien de venir es van espartar: havien de venir unes 50 o 60 persones i en van acabar venint 17 o 18. La persona que ho va organitzar tot, el baró de Güell, aleshores president del COE, també se'n va anar, va marxar a París. Els membres del CIO

1. Joan Antoni Samaranch, expresident del Comitè Internacional Olímpic.
Pasqual Maragall, expresident del COOB'92 i exalcalde de Barcelona.
Josep Miquel Abad, exconseller delegat del COOB'92.

que van assistir a la reunió van decidir votar, però amb un vot secret, guardar els vots, portar-los a Lausana, fer una votació per correu entre els membres que no havien estat a Barcelona i llavors obrir els sobres i veure qui havia guanyat.

Pasqual Maragall (P. M.): I on es va fer l'obertura dels sobres?

J. A. S.: A Lausana. Va guanyar àmpliament Berlín. Per cert, quan va guanyar Berlín, Hitler encara no hi era. I quan va arribar al poder no va voler saber res dels Jocs. Sembla que va ser Goebbels qui el va convèncer que era la millor propaganda per al règim. I llavors va començar a prendre-s'ho seriosament: d'entrada, es van respectar els jueus, però el dia que van acabar els Jocs va començar la repressió. A la pel·lícula de Charles Chaplin «El gran dictador» hi surt tot això: en un moment donat, els jueus es queden parats perquè els policies comencen a somriure, i els porten flors...

P. M.: Però a Barcelona, l'any 1936, s'hi va fer l'Olimpíada Popular, que tenia un comitè executiu presidit per Lluís Companys...

J. A. S.: Però no es va ni inaugurar.

P. M.: Però saps per què no es va inaugurar, oi?

J. A. S.: Per la guerra civil.

P. M.: Va ser aquell dia, el mateix dia, cosa que no sé si s'ha explicat prou: l'alçament de Franco va ser el dia 18 i el dia 19 començava l'Olimpíada Popular. Una de les coses que diuen que va dir és que aquí havien vingut uns tipus vestits d'atletes internacionals però que en el fons eren uns revolucionaris. Va ser una de les excuses del general Franco per alçar-se: dir que venien uns estrangers, aquí a Espanya, a no sé quines finalitats estranyíssimes. Això està escrit.

J. A. S.: Però el programa de l'Olimpíada Popular era molt pobre.

P. M.: Això és un altre tema. Jo el que dic és que té un sentit històric...

L'origen immediat de la idea: Barcelona ciutat olímpica?

Josep Miquel Abad (J. M. A.): Aquelles reunions! El Pasqual i jo el que podem recordar és una reunió de l'equip de govern a l'Ajuntament de Barcelona l'any 1980, quan suposo que, prèvies converses discretes entre Narcís Serra i Joan Antoni Samaranch, apareix l'aleshores alcalde i diu: «Què penseu si organitzem uns Jocs Olímpics?». I nosaltres: «Què dius que què?». A partir d'aleshores comença a prendre cos la idea.

J. A. S.: En aquell moment, jo estava segur que podia ser president del Comitè Internacional Olímpic. L'únic dubte era que, si lord Killanin s'hi presentava una altra vegada, jo no ho podia fer. Però llavors, quan vaig veure segur que ell no s'hi presentaria, vaig tirar endavant. Va ser quan vaig anar a veure Narcís Serra, l'alcalde de Barcelona. Això deuria ser l'any 1979. Li vaig dir: «Escolta: si surto elegit, podem jugar fort i demanar uns Jocs Olímpics per a Barcelona». El dia que em van elegir president, el 16 de juliol de 1980, en Serra em va enviar un telegrama per felicitar-me, per recordar-me la nostra conversa i per recordar-me que Barcelona... I, llavors, vinc cap a Barcelona i en comencem a parlar. És en aquest moment que arribes tu, oi? (Dirigint-se a Maragall).

J. M. A.: No exactament. És el Narcís qui m'envia discretament i et posa com a condició que parlem per veure com es pot muntar tot plegat. També diu que m'has de convidar al restaurant Girardet (això forma part de la petita història). I, en tornar, s'encarrega el primer estudi, dirigit per Romà Cuyàs.

P. M.: Un dia significatiu va ser el dia de les Forces Armades de 1981 (em sembla recordar que va ser el 30 d'abril). Penseu que el 23 de febrer hi havia hagut l'intent de cop d'estat. Tan malament estaven les coses que, al cap d'un mes, quan va haver-hi l'atrancament al Banc Central, va venir un general de la Guàrdia Civil que es pensava que era una altra vegada el mateix, que tot allò formava part del cop d'estat de Tejero. Al cap d'una setmana, es va celebrar el dia de les Forces Armades i tothom vivia en un ambient d'obsessió *retro*. I, aleshores, es prepara la desfilada, el Narcís se'n cuida, ve el rei, al matí es fa la desfilada (era un diumenge amb un sol fantàstic), a l'àrea del Moll de la Fusta s'inaugura la primera part d'una sèrie d'obres importants... Aquell dia, crec jo, canvia la psicologia, perquè la gent veu l'alcalde socialista, jove, i el rei presidint la desfilada a Catalunya, a Barcelona. I a la tarda, al Saló de Cent, en Narcís li demana públicament: «Majestat, volem el vostre suport per als Jocs Olímpics». Cosa que volia dir que el rei ja ho sabia.

J. A. S.: L'aposta del rei va ser decisiva perquè, en aquells moments, el president del Govern era Calvo Sotelo. Jo el vaig trobar un dia a Mèxic, en una recepció que oferia el president del país amb motiu de la seva visita. Jo era allà, a primera fila. Quan em va veure, va venir i em va dir: «Oye,

llámame cuando regreses a España, porque no veo nada claro esto de los Juegos Olímpicos». No li vaig trucar, com que tenia molta feina...

P. M.: Et va trucar ell.

J. A. S.: No, ja no va trucar. Però, en aquell moment, ell era totalment contrari a la proposta. Després va haver-hi el canvi de govern: tenir un govern socialista amb un alcalde socialista va significar un gran avantatge. Perquè tampoc Felipe González era gaire entusiasta, al principi...

P. M.: Jo no li vaig sentir dir mai cap cosa... Diguem que a Madrid...

J. A. S.: Però, si més no, va donar la llum verda...

P. M.: Home, no només va donar la llum verda. Felipe González s'hi va posar absolutament a favor.

J. M. A.: Una idea exacta de la dimensió que significaven els Jocs no la tenia ningú. Per tant, en Calvo Sotelo per unes raons i en Felipe González per unes altres, això dels Jocs els devia sonar a una cosa mig folklòrica, esportiva i tal... La transcendència dels Jocs Olímpics la van veure tots plegats molt després.

P. M.: Quan Felipe González entra al govern té al seu costat Narcís Serra. En aquell moment ja ho sabia. No va tenir mai la possibilitat de dubtar.

Les inversions

J. A. S.: La contribució del govern als Jocs Olímpics va ser més aviat discreta...

P. M.: Home, jo crec que va ser bàsica.

J. M. A.: En el pressupost del Comitè Organitzador va ser discreta perquè probablement tocava que fos discreta. Ara bé, la contribució del govern central en les obres d'infraestructura imprescindibles per a la celebració dels Jocs va ser determinant.

J. A. S.: Jo sempre deia que si l'Estat donava a Barcelona només una tercera part del que donava a l'Expo de Sevilla, podíem estar contents.

J. M. A.: Jo crec que, sumant-ho tot, no hi va arribar.

J. A. S.: Ni molt menys.

J. M. A.: El pressupost inicial del COOB'92 era de 150 000 milions l'any 1987. Es va liquidar per 190 000 milions, amb un benefici o superàvit d'uns 500 milions. D'aquest pressupost, l'Estat contribueix amb

una aportació per a l'Estadi (el COOB'92 i altra gent també hi contribueixen), però després, sobretot, contribueix per via de la Llei de Beneficis Fiscals, és a dir, contribueix bé, però no tant aportant recursos com facilitant que el COOB'92 es busqui la vida amb la Llei de Beneficis Fiscals. També fa les loteries, les travesses, els segells, tota una sèrie de coses que, evidentment, al COOB'92 li signifiquen diners. Des d'aquest punt de vista és obvi: la suma de tot això va significar molts diners per al COOB'92. Ara bé, no van venir directament de les butxaques de l'Estat.

P. M.: El més important va ser la garantia, perquè en tot moment nosaltres jugàvem amb la xarxa de seguretat de saber que el senyor Solchaga o el senyor que fos (perquè tu ho saps perfectament, que anaves a Madrid a veure el senyor Gómez Navarro i li deies: «falta això i falta allò»)...

J. M. A.: Hi havia l'aval de Madrid que, per sort, no va caldre executar-lo.

P. M.: Hi ha tres coses diferents. Una és el pressupost dels Jocs, que són aquests 150 que al final van ser 190 que l'Estat garanteix. I la Generalitat hi contribueix amb una part, però amb un límit de 4 000 milions de risc: «Poso això i prou». I s'entén, perquè abans tenien molta menys capacitat financera, menys que ara i menys que l'Estat, per suposat. Segona: les obres. La part important de les obres són 200 000 milions i escaig, que corresponien al Holding Olímpic que s'havia de fer a terços: Estat, Generalitat i Ajuntament. Finalment, la Generalitat va dir que ja hi havia posat el que hi havia de posar. Aquests 200 000 milions els finança el Holding Olímpic, presidit per Santiago Roldán, amb la proporció 51 % - 49 % entre l'Estat i l'Ajuntament, perquè la Generalitat va dir que ja no podia gastar-hi més diners. Aquí s'hi han de sumar les obres que es van fer, relacionades o no amb els Jocs, i que no estaven al programa del Holding. Per exemple, les rondes, que van costar 180 000 milions, o l'aeroport, que va costar 28 000 milions... De manera que, si ho sumem tot (els Jocs, les obres, les rondes, l'aeroport, més, en tercer lloc, les despeses privades relacionades, una de les quals es Telefónica, llavors en procés de privatització, que va cablejar la ciutat i les instal·lacions) anem als 900 000 milions d'aleshores, que ara serien 1 bilió i mig, aproximadament. I això no és cosa dels Jocs, això són les inversions que es van moure en aquella època, que jo crec que van ser més que pagades per Barcelona. Ha estat

el millor negoci de la vida de Barcelona, tot i que l'Ajuntament es va quedar amb un deute de 280 000 milions amb un pressupost de 250 000 milions. És a dir, va arribar a estar endeutat per més valor que el seu pressupost. Però això ja es va corregir, perquè Joan Clos, que aleshores era tinent d'alcalde d'Hisenda, i altres comencen la feina de sanejament i fan surar de nou la ciutat: no passa el que va passar a Montreal, ni aquell fantasma previ que deia que els Jocs podien ser un desastre...

El procés de candidatura

J. A. S.: La candidatura va ser importantíssima. Candidatura vol dir aconseguir vots i els vots no s'aconseguien aquí a Barcelona, s'aconseguien a l'estranger. I, llavors, resulta que va sortir una candidatura fortíssima, que era París. L'alcalde de París, Chirac, també era primer ministre. Primer ministre i alcalde. Això li donava una gran força a la candidatura. I l'equip de la candidatura a Barcelona era Carlos Ferrer, Rodés, Abad, Mercè Varela i l'ambaixador Masferrer. I s'ha acabat. Aquestes eren les cinc persones que, cada mes o cada mes i mig, tenien una reunió amb mi...

J. M. A.: Ens reuníem a casa teva. No hi arribàvem tots alhora, per entrar discretament.

J. A. S.: ... i es van posar a treballar. Llavors, els membres del CIO podien viatjar a les ciutats candidates. Quan venien aquí se'ls rebia molt bé i, sobretot, se'ls passejava en helicòpter perquè veiessin la proximitat de totes les instal·lacions esportives. Els rebia l'alcalde, els rebia el president de la Generalitat, Jordi Pujol, que abans de rebre cada membre s'aprenia quatre coses sobre l'esport del seu país d'origen per fer-n'hi una petita explicació...

P. M.: ... i acabava sopant a casa del Leopoldo i la Isabel...

J. A. S.: El Leopoldo Rodés els obria les portes i sopaven allà a casa seva i la veritat és que es va fer una tasca molt ben feta...

P. M.: ... esplèndida...

J. A. S.: ... molt ben feta. L'elecció va ser molt fàcil, tot i que a Lausana, quan es va decidir, hi havia la presència del president Chirac, que va fer un discurs extraordinari... Jo tenia por. Però no. La veritat és que, sense falsa modèstia, he de dir que si Barcelona no hagués sortit, jo, com a president del CIO, ho hagués considerat un vot de censura. I la meva

posició hauria estat molt difícil, hauria d'haver plegat... No m'hauria pogut presentar a la reelecció.

Les relacions amb el CIO i les comissions de coordinació

J. M. A.: És evident que Barcelona va guanyar per moltes raons i que el teu paper (dirigint-se a Samaranch) va ser absolutament determinant, junt amb d'altres factors. Per exemple, recordo algunes anècdotes divertides, com la capacitat de convicció que exhibia el comitè de candidatura quan venia la Comissió d'Enquesta que presidia el senyor Ericson, que després va presidir la Comissió de Coordinació: quan el portàvem a la Vila Olímpica encara hi havia les vies del tren, les fàbriques amb xemeneies fent fum, etc. «Aquí, senyor president de la Comissió, hi tindrà la Vila Olímpica». Ell deia: «Escolta, tu, vols dir que d'aquí a cinc anys estarà?», perquè clar, semblava absolutament impensable.

P. M.: I els periodistes li preguntaven què creia i ell els responia que sentia «papallones a l'estómac».

J. A. S.: Jo recordo un pòster ple de papallones.

J. M. A.: Doncs és veritat: li vam regalar un quadre, allò típic de col·leccionista, amb una col·lecció de papallones meravelloses. Li vam regalar, es va emocionar, va plorar.

J. A. S.: Aquesta Comissió de Coordinació es va crear per a Barcelona. Ara ens preguntem com era possible seguir uns Jocs sense aquesta Comissió. La Comissió de Seguiment Diari durant la celebració dels Jocs ja la vaig crear jo els primers Jocs que vaig presidir.

P. M.: El president Samaranch era molt neutral perquè una vegada, a San Juan de Puerto Rico, vaig fer una pedra al ronyó de la bronca que vam tenir. Te'n recordes? Ens vas dir: «I les rondes?». No, això ens va anar molt bé...

J. A. S.: Jo vaig ser molt exigent. Potser més exigent amb Barcelona que amb altres candidates. Fins a un moment donat, fins a un any i mig abans dels Jocs...

La solució dels conflictes

J. M. A.: L'època dura va ser de 1987 a finals de 1989, quan només podíem ensenyar projectes. I la poca realitat que podíem ensenyar, com l'Esta-

di, no va tenir una inauguració precisament gaire lluïda. Recordo, després de la inauguració dels Campionats d'Atletisme, que ens vam quedar tu (referint-se a Pasqual Maragall) i jo a la tribuna sols. Em vas agafar per l'espatlla i em vas dir: «Xaval, l'hem cagada ben bé!». L'assessor esportiu del CIO, Artur Takaç, ens va veure a tots dos sols, absolutament desolats, i ens va dir: «No us preocupeu, políticament tindreu problemes i sereu molt criticats, però teniu la sort que això us ha passat tres anys abans. Teniu temps de corregir-ho». Això ens va donar ànims en aquells moments.

P. M.: Va anar molt bé avançar-ho tot, perquè va permetre equivocar-se i reaccionar. Totes les organitzacions de Jocs Olímpics, que jo sàpiga (i el president em desmentirà si m'equivoco), i les exposicions universals i totes les coses que es munten per a una data i no tenen un sistema estable, totes peten. I aquí va anar fantàstic muntar-ho amb temps. De manera que, un any després, quan es va inaugurar el Palau Sant Jordi, ningú es recordava del que havia passat.

J. M. A.: A partir d'un Comitè Executiu del CIO de finals de 1989, en què vam fer un informe, les coses ja van començar a canviar perquè les realitats ja es començaven a veure, la credibilitat augmentava.

J. A. S.: El mateix període, jo vaig dir que tot anava molt bé, que tots anàvem en el mateix vaixell i que endavant.

J. M. A.: La signatura solemne a l'Ajuntament dels quatre socis del Comitè Organitzador es va fer el 12 de març de 1987 i, el 13 de març, és va constituir l'assemblea. Des del 16 d'octubre havien passat quatre, cinc mesos.

P. M.: Vam arribar a constituir una gestora. Però recordo que a l'assemblea constituent del COOB'92, al Saló de Cròniques, érem uns 90, i vam tenir algun incident per qüestions lingüístiques. Però bé, finalment tots els temes delicats es van resoldre molt bé, en primer lloc perquè hi havia la figura paternal del president del CIO...

J. A. S.: Però els de Barcelona van ser els únics Jocs de la història en els quals hi ha hagut quatre idiomes.

J. M. A.: També Hèlsinki, que va ser el nostre referent ja a l'època de candidatura, quan ja hi havia la reivindicació del català. Jo mai no he entès per què s'exigia amb aquella acritud amb què s'exigia a la candidatura i

al Comitè Organitzador, quan des del principi de tot, des dels esborranys de la candidatura, ja hi havia els quatre idiomes i vam agafar com a referent els quatre idiomes d'Hèlsinki, que van ser l'anglès, el francès, el finlandès i el suec.

J. A. S.: Problemes amb el CIO, cap ni un. Mai vam dir que no a idiomes, banderes, etc.

P. M.: No, no. Els problemes eren aquí. Però es van anar resolent tots molt bé. Tret del dia de la inauguració de l'Estadi...

J. M. A.: Es van ajuntar diversos factors i problemes: protocol, retard horari, estat de les obres, pluja descomunal, *tangana* organitzada...

P. M.: Van haver-hi altres moments d'alta tensió. El mateix dia de la inauguració, cinc minuts abans de començar, estàvem tu (referint-se a Samaranch), el president del govern, el president de la Generalitat i jo, i ve en Josep Miquel i ens diu: «Hi ha uns *tios*, alguns dels figurants, que faran un *streaking!*»...

J. M. A.: ... portaven una inscripció (assenyala el cos)...

P. M.: I ens diu: «Els despullem a tots?». Home, no... Finalment, el cap de colla va reclamar professionalitat i es va arreglar bé. En fi, no hi va haver *streaking*.

La valoració de l'èxit

J. A. S.: Hi ha una cosa que jo sempre dic: l'èxit dels Jocs, a part de l'organització (que va ser excel·lent), va ser la participació de l'equip espanyol. Perquè amb una participació de l'equip espanyol mitjana o modesta no haguessin tingut el ressò que van tenir. Guanyar tretze medalles d'or, més que en tota la història olímpica d'Espanya, va ser extraordinari.

P. M.: L'ambient, el públic... El moment màxim van ser els 1 500 metres...

J. M. A.: De totes maneres, aquest esforç tan immens de l'organització dels Jocs, que són anys i anys d'inversions i milers de persones compromeses, té un punt de perversitat, perquè te la jugues en els últims 16 dies. I, d'aquests 16 dies, gairebé te la jugues en les primeres quatre hores: si la cerimònia inaugural és percebuda pel món com un gran èxit, i la de Barcelona ho va ser, després ha de passar una desgràcia perquè aquesta primera impressió canviï. El llegat és una altra cosa, però la imatge... Si tens

una organització convulsa però al final tot surt bé, això és el que queda; si tens una organització perfecta però les coses no surten prou bé, aquesta és la imatge que queda.

J. A. S.: La participació, aconseguir medalles, és importantíssim per a l'èxit. Només cal recordar el mundial de futbol de 1982. L'organització va ser molt bona, es va arreglar l'estadi, però l'equip va quedar fatal, i va quedar una imatge negativa, ningú no va fer ni cas a l'organització. Però l'èxit d'uns Jocs és organització i participació, conjuntament.

P. M.: Hi ha dues coses que volia dir. De la inauguració, és important l'equip que ho va portar: van ser Pepo Sol (ostres!, ja ens han deixat molts, no?: va ser un gran desgast i no vull dir que fos per això que algú hi deixés la pell, però...), Ovídeo, Bigas, Lluís Bassat, Manuel Huerga. Els vam casar i van fer una inauguració esplèndida.

J. A. S.: I el Casanovas, que té bones idees. Em va encantar la bandera gegant per sobre dels atletes.

P. M.: Després, hi ha una altra cosa que volia dir. Sempre hi ha una gran crisi en aquests projectes i aquí no hi va ser, perquè vam saber aguantar, perquè hi va haver un moment que vam rebre moltes i moltes pressions per canviar la direcció. I aquí es va aguantar a peu i a cavall. I això va ser l'èxit. Si haguéssim comès l'error de canviar l'esquema, ens la jugàvem tots. Van ser moments molt durs, amb les institucions desconfiant de la línia... Crec que, aquí, el Josep Miquel va tenir un paper absolutament decisiu. Jo em vaig refiar d'ell i vaig encertar-la absolutament.

J. A. S.: Abans del Jocs de Barcelona, el CIO va resoldre el problema de Sud-àfrica. Encara no hi havia solució política, però nosaltres vam enviar una comissió i va arreglar la possible participació de Sud-àfrica. Així que el CIO va ser el primer a expulsar Sud-àfrica per culpa de l'apartheid i el primer d'obrir-li les portes. El president Mandela, que aleshores encara no era president del país, va venir a veure'm a Lausana, a soles. I em va dir: «Miri, li agraeixo molt tot el que ha fet, però encara hem de fer un pas endavant. Tots els atletes que poden venir als Jocs són blancs». «Quants atletes enviaran?» «Uns 40», em va dir. Li vaig dir: «Podem invitar atletes joves negres, una trentena, i que participin en la desfilada». I, així, la desfilada de Sud-àfrica va ser amb blancs i negres. I van viure a la Vila Olímpica.

J. M. A.: Però finalment van participar. El president del Comitè Olímpic Sud-africà no parava de demanar acreditacions per a atletes i més atletes. Però sí, al final van participar en alguns esports, de manera testimonial però molt activa.

La seguretat

P. M.: Els temes de seguretat eren els que preocupaven més en un moment determinat. L'any 1986, van matar un policia a la plaça d'Espanya, quan érem a Los Angeles, i vam haver de tornar. Sempre hi havia aquesta preocupació. Una de les visites de seguiment que ens va fer la Comissió de Seguretat del CIO va ser un divendres i ells havien d'anar a París l'endemà, dissabte. Els vam convèncer de retardar dues hores l'arribada a París, i anar primer a Madrid, a ser rebuts pel president González. Vam llogar un avió privat i vam anar a Madrid, a la Moncloa. El Felipe va estar convincent, fantàstic, com el dia de Lausana. Els va dir que, com a primer ministre, prenia la responsabilitat, que no havien de tenir cap mena de por, que tenia la gent de màxima confiança (Rafael Vera i companyia, que es van portar fantàsticament). I van sortir d'allà realment convençuts.

J. A. S.: Cal dir que el tema de la seguretat va ser perfecte. Però no només durant els Jocs de Barcelona, que van durar menys d'un mes. També durant l'Expo de Sevilla. Durant sis mesos, a Espanya no hi va haver cap atemptat. Si durant els Jocs de Barcelona haguessin posat una bomba a Lleida, que no tenia res a veure amb els Jocs, els hauria perjudicat enormement. Però no va passar absolutament res. Jo vaig ser al Centre de Seguretat que portava el Vera i va ser una de les coses que van servir per als Jocs futurs. La seguretat l'ha de portar una sola persona. La policia, l'exèrcit, totes les forces de seguretat han d'estar sota una única persona. Si no, és un embolic.

J. M. A.: Aquí es va muntar la comissió que presidia el secretari d'Estat Rafael Vera, amb el conseller de Governació, que aleshores era en Gomis, el tinent d'alcalde de l'Ajuntament, jo mateix i cada quinze dies es feia aquella reunió.

Sobre el model urbà

J. M. A.: Crec que el gran encert dels Jocs de Barcelona, i en general de les ciutats que han seguit aquest model, va ser posar l'energia immensa

o la palanca tremenda que signifiquen els Jocs des del punt de vista de moure voluntats i generar recursos al servei de la ciutat i no a l'inrevés. Aquesta va ser la gran estratègia. Perquè les ciutats que van fer-ho a l'inrevés, com Montreal o Mèxic, van tenir molts problemes, entre altres motius perquè, evidentment, tota una sèrie d'inversions que no responien a la lògica de la ciutat i d'un ús permanent sinó a una demanda molt important però puntual al final quedaven sense utilitzar. La gran decisió estratègica era els Jocs al servei de la ciutat i, a partir d'aquí, es dibuixa un model de ciutat que és el que és.

J. A. S.: El més important, per mi, és que la ciutat va recuperar el mar, no?

P. M.: Sí, va recuperar el mar, va recuperar el Poblenou, va fer les rondes, que estaven pendents des de l'any 1936...

J. M. A.: Això és el llegat físic. Però, després, hi ha el llegat no físic, que és que Barcelona va recuperar la moral. I, probablement, aquesta és una de les herències més importants. I això és intangible, però té un valor incalculable.

J. A. S.: Això ho dic jo sempre. Que la gent va passar a ser molt més positiva, molt més optimista, molt més emprenedora...

P. M.: L'èxit va ser tan formidable que, després, resulta molt difícil la comparació... Per això, al Fòrum li costa tant. Jo crec que serà un èxit, però li costa molt, perquè tampoc es coneix gaire. Jo ja els ho dic: els Jocs eren més fàcils, des del punt de vista estrictament organitzatiu, perquè hi ha la Carta Olímpica, el president Samaranch, les normes que cal anar seguint. El Fòrum s'ha d'inventar, s'ha d'inventar la *Carta Olímpica* del Fòrum.

Els Paralímpics

J. A. S.: Barcelona va ser el començament d'una nova era dels Paralímpics. Fins arribar a la solució final: avui dia, els Jocs Paralímpics formen part, oficialment, dels Jocs Olímpics. La ciutat que organitza els Jocs Olímpics, el mateix comitè organitzador, es compromet a fer els Jocs Paralímpics.

J. M. A.: L'antecedent immediat de Barcelona va ser Seül, que també va fer els Jocs Paralímpics.

J. A. S.: I ho van fer prou bé.

J. M. A.: Ho van fer bé, però amb molt poca publicitat. Els mateixos

paralímpics van quedar molt insatisfets perquè van tenir la sensació que se'ls amagava.

J. A. S.: Nosaltres els vam concedir l'ús del nom «olímpics» perquè és una obra que té molt de mèrit. Però Barcelona va ser el gran desplegament dels Paralímpics. I, per fer justícia, va ser l'ONCE qui ho va impulsar.

P. M.: Sense l'ONCE no hi hauria hagut Paralímpics al màxim nivell.

J. M. A.: L'ONCE va ser soci del COOB'92 i va aportar 2 500 milions de pessetes de l'època.

P. M.: I el que va ser sorprenent va ser que van tenir tant públic, cada dia ple.

Els voluntaris

J. A. S.: Barcelona va pujar molt el llistó dels Jocs. En les cerimònies posteriors, basades en les innovacions de Barcelona, se n'ha vist la influència. Però, abans d'acabar, hauríem de parlar dels voluntaris.

J. M. A.: Nosaltres vam tenir donades d'alta com a candidates a ser voluntàries 110 000 persones l'any 1986. I vam fer una auditoria per certificar que no era fals, que no era la llista telefònica. Vam presentar la llista auditada a Lausana per demostrar que era veritat. Després es van seleccionar i formar uns 35 000 voluntaris.

P. M.: Unes persones que convindria no oblidar són la reina i la Bibi Samaranch, que eren les úniques que somreien a la tribuna. La resta, si mires les pel·lícules, tenen una cara de tensió... Estàvem pendents que no fallés res. Fins a la fletxa. Llavors ja vam respirar...

* * *

Després de la conversa, l'expressident Samaranch convida tot el grup a pujar al pis de damunt del seu despatx. Es veu tot Barcelona, el Palau Sant Jordi sembla marcar una línia de continuïtat amb la Vila Olímpica. Més enllà, les obres de prolongació de la Diagonal i del Fòrum 2004. Des d'aquesta perspectiva, resulta encara més evident l'herència del Jocs.

Introducció. Barcelona'92 en perspectiva

Miquel de Moragas

Catedràtic de Comunicació de la UAB

Director de l'Institut de la Comunicació i del Centre d'Estudis Olímpics de la UAB

Miquel Botella

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

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

De *Les claus de l'èxit* a *L'herència dels Jocs*

El llibre *L'herència dels Jocs* ofereix un conjunt d'estudis i testimonis sobre els Jocs Olímpics de Barcelona'92, escrits deu anys després d'aquell esdeveniment memorable, des de la nova perspectiva que ofereix la distància del seu desè aniversari.

El punt de partida es troba en un llibre anterior dels mateixos editors (*Les claus de l'èxit*), publicat l'any 1995,¹ que recollia diversos estudis sobre els impactes socials, esportius, econòmics i culturals, escrits immediatament després dels Jocs.

El nou llibre segueix les pautes de *Les claus de l'èxit* en el sentit d'analitzar els diversos aspectes del llegat dels Jocs Olímpics, posant ara més en evidència els efectes a mitjà i llarg termini d'aquell esdeveniment.

Com a introducció del llibre es publica la transcripció d'una conversa realitzada el mes de juny de 2002 entre tres protagonistes històrics de la preparació i de l'organització dels Jocs: Joan Antoni Samaranch, Pasqual

1. Moragas, M. de; M. Botella (eds.) (1995): *Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport; Universitat Autònoma de Barcelona; Museu Olímpic de Lausana; Fundació Barcelona Olímpica. Edició en castellà: *Las claves del éxito*. Ibídem. Edició en anglès: *The Keys of Success*. Ibídem.

Maragall i Josep Miquel Abad, que revelen algunes qüestions clau per a la interpretació històrica dels Jocs de Barcelona i en valoren els impactes.

La primera part del llibre es dedica a l'anàlisi del «model Barcelona'92». S'inicia amb la transcripció d'una entrevista amb Josep Miquel Abad, conseller delegat del COOB'92 i amb articles de Miquel Botella i Gilbert Felli que es refereixen al model organitzatiu i a l'evolució que ha seguit després de Barcelona el sistema olímpic i les relacions entre els comitès d'organització i el Comitè Internacional Olímpic.

Els articles de Joan Botella i Enric Truñó analitzen, respectivament, els aspectes polítics de l'organització, les relacions entre els actors polítics i la influència internacional (Botella) i el prestigi adquirit per les formes de fer del «model Barcelona» (Truñó).

Miquel de Moragas analitza els aspectes immaterials d'aquest impacte, el que ell anomena «l'herència dels símbols», i les diverses formes d'interpretació i de memorització dels significats de Barcelona'92 a escala mundial. Andreu Clapés analitza el moviment de voluntaris, contribució decisiva a l'èxit dels Jocs, i la posterior evolució d'aquest moviment a Barcelona.

La segona part del llibre està dedicada al llegat esportiu dels Jocs, amb articles de Ramon Pallejà, Xavier Segura, Àndor Serra i Martí Niubò sobre la utilització de les instal·lacions esportives després dels Jocs i la pràctica esportiva dels barcelonins. Albert Batlle i Albert Soler es refereixen al Pla Estratègic de l'Esport de la ciutat de Barcelona, endegat l'any 2002 i que, de fet, es proposa potenciar el capital d'experiències esportives deixat en herència pels Jocs de 1992. I, finalment, Josep Escoda exposa els efectes dels Jocs en l'alta competició i com aquesta ha evolucionat en els darrers deu anys.

La tercera part del llibre està dedicada als impactes econòmics i socials. Aquesta part s'inicia amb un assaig de Pere Duran sobre l'impacte turístic a la ciutat de Barcelona. Cal destacar que en el llibre *Les claus de l'èxit*, editat a principis de 1995, no hi havia cap referència a aquesta temàtica, donat que els impactes turístics han d'analitzar-se amb més perspectiva de temps. Els resultats de la nova anàlisi demostren l'impacte favorable, també en el sector turístic, de l'experiència olímpica de 1992.

Altres autors ja presents amb diversos capítols al llibre *Les claus de l'èxit* revisen a fons els seus estudis i introdueixen una visió evolutiva dels impactes socials, urbanístics i econòmics. Es tracta del capítols de Ferran

Brunet, que analitza els impactes econòmics aportant dades inèdites sobre la llarga projecció dels Jocs de Barcelona, de Lluís Millet, sobre el model urbà en vista del desenvolupament posterior de la ciutat, i de Jordi Carbonell, sobre la transformació de la Vila Olímpica en un nou barri de la ciutat, ja lluny de la seva funcionalitat olímpica.

Un article de Jordi López i Ferran Pastor analitza l'evolució de les tecnologies de la informació. Els autors recorden, en aquest aspecte, que els Jocs de Barcelona van ser els darrers Jocs sense Internet; tot i això, es va aconseguir un gran èxit i una gran eficàcia en la gestió de la informació.

Finalment, hi ha un text de Miquel Botella que analitza «la darrera herència dels Jocs» i que es refereix a les idees que han portat a la previsió i preparació del Fòrum Universal de les Cultures de l'any 2004, esdeveniment de naturalesa i contingut ben diferent, però realitzat des de l'experiència i la memòria dels Jocs de 1992.

El llibre es tanca amb una referència documental preparada per Berta Cerezuela, documentalista del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la UAB, que resumeix la bibliografia relativa al fenomen Barcelona'92, tot posant de manifest la gran activitat desplegada pel que podem anomenar *Olimpiada Acadèmica*.

Barcelona'92 en perspectiva: les idees com a germen del procés

La perspectiva que donen els anys ens permet confirmar algunes de les interpretacions que es van formular immediatament després dels Jocs, però, sobretot, ens permet identificar alguns aspectes clau que es reforcen amb el pas del temps. En aquest sentit, la conclusió principal d'aquest llibre és la constatació del valor dinamitzador de les idees. És cert que els Jocs de Barcelona'92 van mobilitzar tones de ciment, construccions, edificis, inversions en béns materials, però amb el pas dels anys el que destaca com a més singular és el valor que van tenir les idees, els béns immaterials, en aquest procés. El valor de les idees (ara en diríem del *coneixement*) es posa clarament de manifest, per exemple, en el capítol de Lluís Millet dedicat, precisament, a les infraestructures i a l'urbanisme, quan fa referència a la importància que aquestes van tenir a l'hora de definir el model de la nova ciutat («va ser entre 1981 i 1982 quan es van prendre les decisions que havien de fonamentar tot el projecte olímpic»).

El pas dels anys també dóna una nova perspectiva i afegeix valor a un fet previ i fonamental: el valor de la mateixa nominació de Barcelona com a seu dels Jocs Olímpics d'Estiu. Són diversos els capítols que qüestionen si avui, a 2002, Barcelona podria tornar a guanyar la nominació. Alguns testimonis directes ens aporten noves dades sobre el llarg procés de preparació de la candidatura i de la nominació, iniciada remotament en uns primers contactes entre els aleshores alcalde de Barcelona, Narcís Serra, i el vicepresident del CIO, Joan Antoni Samaranch.

Per aconseguir que aquestes primeres idees acabessin transformant-se en una gran realitat calia desencadenar tota una sèrie de pactes polítics, estimular l'assumpció del projecte per part dels actors més reticents i, finalment, trobar-se amb un context polític favorable, dins del país, però també dins de l'organització olímpica.

Si les idees apareixen com a germen, la realització final del projecte és el resultat de l'adopció d'uns models concrets de planificació i d'organització. El pas del temps ens permet valorar, de forma més sistemàtica, que les claus de l'èxit es troben en l'elecció d'aquests models.

En primer lloc, cal esmentar el model general de la relació entre la ciutat i els Jocs. En el cas de Barcelona, aquest model es va guiar pel principi de preveure els efectes a llarg termini de totes les inversions, interpretant les necessitats de la ciutat i tractant de resoldre-les amb l'impuls olímpic: elecció de les quatre àrees esportives, Vila Olímpica, rondes, ampliació de l'aeroport, elecció de les subseus, etc.

Resoltes les necessitats a llarg termini de les infraestructures de la ciutat, resoltes també satisfactòriament les necessitats immediates de les instal·lacions olímpiques amb algunes solucions efímeres, calia «donar vida» als Jocs, i el pas del temps posa de relleu el valor que va tenir, en aquest sentit, la participació ciutadana.

Aquesta participació va tenir com a protagonistes principals els voluntaris (més de 100 000 persones es van oferir per treballar en els Jocs) l'aportació dels quals no va consistir únicament a assegurar un tracte amable, sinó en la seva capacitat per resoldre problemes, saber improvisar solucions i garantir el funcionament, hora a hora, durant tots els dies dels Jocs.

Però la participació ciutadana no es va limitar als voluntaris, sinó que es va ampliar a la ciutadania en general. La participació ciutadana, festi-

va, omplint el carrer, va ser una altra de les claus de l'èxit dels Jocs. En aquest sentit, les coses van anar d'una manera molt diferent a com havien previst algunes interpretacions pessimistes, que subratllaven les «incomoditats» que els Jocs representarien per a la ciutadania. La ciutadania va reaccionar de forma ben diferent, implicant-se directament amb la celebració dels Jocs, convertint els carrers en una festa, en una revetlla permanent. L'èxit sense precedents de l'equip olímpic espanyol, amb 22 medalles, àmpliament reflectit als mitjans de comunicació, també va contribuir a crear aquest ambient festiu.

I aquesta participació ciutadana es va estendre uns dies més fins arribar als Jocs Paralímpics en una ciutat que semblava no tenir ganes d'acabar els Jocs.

El valor de la participació s'ha de fer extensiu a d'altres actors socials i culturals. Cal esmentar el compromís econòmic i l'important paper de l'Associació d'Empresaris en la promoció de la candidatura. També cal recordar la implicació d'amplis sectors culturals en el disseny i la preparació de les cerimònies, en l'organització dels relleus de la torxa olímpica, etc.

Aquest conjunt de factors, com s'analitza en el capítol dedicat a l'herència dels símbols, té una repercussió directa i positiva en la cobertura mediàtica internacional, amb efectes de simpatia general cap a Barcelona. Amb els pas dels anys, aquesta cobertura ha començat a produir efectes palpables, materialitzats, per exemple, en un gran increment de l'activitat turística, com es recull en el capítol de Pere Duran dedicat a aquest assumpte.

L'organització: garantia de l'aplicació del model

El pas del temps també ha posat de relleu la importància, hem de dir decisiva, del model organitzatiu proposat. L'organització és decisiva per definir el model dels Jocs, però, sobretot, per aplicar-lo, sense cedir a les pressions, inevitables i potents, amb les quals s'ha d'enfrontar el comitè d'organització d'un esdeveniment d'aquests característiques.

Els anys han anat posant en evidència una realitat, una informació, del tot fonamental: l'èxit global de la gestió, i no només pel que fa a l'obtenció de resultats, a la rendibilitat, sinó també pel que fa a l'honorabilitat i la transparència d'una gestió que va implicar centenars d'encàrrecs i milers de milions de pessetes.

La inevitable pugna per la direcció del procés d'organització dels Jocs, comuna a tots els comitès, es va lliurar sobretot al principi, en el moment de la constitució del Comitè Organitzador. Amb el temps s'ha demostrat l'encert de l'elecció d'un model d'iniciativa pública i, més concretament, d'iniciativa municipal, per a la gestió dels Jocs.

Els Jocs de Barcelona també marquen una frontera, un abans i un després, en molts aspectes de la mateixa organització dels Jocs Olímpics. La candidatura de Barcelona i el seu Pla Director posterior no disposaven de les normes, organització professionalitzada, amb què ara compten els nous comitès d'organització i que són descrites en l'article de Gilbert Felli. Però Barcelona va saber introduir *motu proprio* moltes de les normes que s'han anat imposant en termes de planificació i de control de la tensió cap al gegantisme que caracteritza els Jocs moderns.

Lliçons de futur

Els diversos capítols que s'apleguen en aquest llibre testimonien el caràcter excepcional de l'experiència olímpica i, per tant, les dificultats d'aplicar-la de forma directa a d'altres projectes de la ciutat. No obstant això, i si tornem al punt de partida d'aquesta introducció, a la referència que feiem sobre el valor de les idees com a motor dels grans projectes, hi trobarem nombroses lliçons de futur.

De fet, la història anterior a Barcelona'92 ja ens havia advertit de les formes mitjançant les quals Barcelona, els anys 1888 i 1929, emblemàticament, havia donat impuls als seus projectes de modernització. Els Jocs Olímpics deixen la convicció que el nostre progrés estarà vinculat, necessàriament, a la ubicació de la nostra personalitat en el nou marc de la mundialització.

Aquest és el marc en què pot interpretar-se un nou gran projecte de Barcelona: el Fòrum Universal de les Cultures 2004, quan Barcelona, aprofitant l'embranchida olímpica i demostrant la seva ambició, es plantejarà culminar la remodelació del litoral i, en un exercici de risc indubtable, crear un nou model de gran esdeveniment a escala internacional.

Josep Miquel Abad valora els Jocs

Entrevista amb els editors¹

Sobre els Jocs de Barcelona des de la perspectiva actual, deu anys després

- **Quins diria que han estat els principals llegats dels Jocs Olímpics a Barcelona?**

El llegat polític és clar: a casa nostra, els grans projectes només prosperen quan els polítics posen l'interès col·lectiu per damunt de llurs interessos i diferències. Els Jocs van ser l'exemple paradigmàtic que el consens és imprescindible per afrontar amb solvència reptes transcendents. Malauradament, temes com l'aeroport, el TGV, la Fira i tants d'altres demostren que la lliçó es va oblidar tot seguit, si és que es va arribar a aprendre.

D'altra banda, el llegat material és clamorós, com també és evident el gaudi que n'obtenen els ciutadans. Les millores radicals en carreteres,

1. **NOTA DELS EDITORS.** Els editors vam creure interessant incloure en aquest balanç la visió de la persona que, des de la fase de candidatura i durant tota la preparació i celebració dels Jocs de 1992, va exercir la primera autoritat executiva del projecte olímpic de Barcelona.

Josep Miquel Abad va acceptar de contestar un qüestionari preparat pels editors i que es refereix a les experiències d'aquells anys, al llegat dels Jocs i també a l'evolució posterior del moviment olímpic amb el qual, tot i estar-ne professionalment apartat, ha col·laborat i no ha deixat de seguir amb atenció.

Creiem que el lector sabrà apreciar les opinions del que va ser conseller delegat del COOB'92 i les aportacions que fa al coneixement d'algun dels moments més delicats de la vida del comitè organitzador, així com els seus punts de vista d'observador privilegiat dels reptes i les oportunitats que el moviment olímpic té plantejats avui.

telecomunicacions, hotels, aeroports, oferta portuària comercial i lúdica, recuperació del front marítim amb els seus quatre quilòmetres de platges urbanes, la construcció d'un barri nou i modèlic al costat del mar i un llarg etcètera han millorat extraordinàriament la qualitat funcional i habitacional de la ciutat i, en conseqüència, han augmentat els seus atractius. Fins al punt que Barcelona ha passat de ser un punt de pas a ser un punt obligat de destí. L'espectacular creixement del turisme forà, particularment internacional, és d'una transcendència enorme.

Van quedar, també, actius immaterials molt sòlids, tan decisius o més que els altres. No hi ha dubte que l'espectacular resultat dels Jocs va canviar l'actitud vital del barceloní, fins i tot el seu humor, perquè, satisfet del que la seva ciutat va ser capaç de fer i complagut pels continus elogis que va rebre dels visitants, va afrontar el futur d'una manera més constructiva, menys escèptica. No estic convençut que aquella actitud es mantingui avui. Percebo un cert desànim que té a veure bastant, segons la meua opinió, amb la constatació que la lliçó de què parlàvem abans ha estat oblidada.

La pressió de la demanda encara és tan forta que explica i justifica àmpliament la construcció, finalitzada o prevista, de més centres de convencions i més hotels d'alta categoria. Que lluny i que desautoritzats per la realitat queden els intents que cap als anys 1988, 1989 i 1990 van fer coneguts representants del sector per impedir l'ampliació de l'oferta hotelera... Afortunadament, aquella miopia suïcida no va ser compartida ni per les administracions públiques ni pels responsables del projecte olímpic ni pel sector més dinàmic de la patronal.

En tot cas, és important ressaltar que el projecte olímpic no va alterar el model territorial d'una manera significativa, sinó que va actuar sobre un model bàsicament donat, accelerant la consecució d'objectius obvis: obrir-nos al mar; dotar-nos d'infraestructures mínimes de transport de superfície que estaven planejades des de feia 25 o 30 anys i que continuaven sense desenvolupar-se; restituir el vell port, la part obsoleta, el «cul de sac», a l'ús ciutadà; modernitzar el port i l'aeroport; és a dir, coses òbvies, cap d'elles nova, totes plantejades amb una certa anterioritat.

En l'aspecte moral, un llegat particularment important va ser la cons-

tatació que era possible galvanitzar la gent i aconseguir la seva complicitat al voltant d'un projecte col·lectiu. Els milers de persones involucrades sentien realment dipositada en les seves mans l'esperança de Barcelona, Catalunya i Espanya sencera. Sabien que es confiava en elles i que se'ls demanava que no fallessin. Es van trencar estereotips històrics negatius sobre les nostres capacitats i es va demostrar que no som més que ningú però tampoc menys. Així que, complexos fora! Vam tenir la certesa que ens jugàvem molt més que organitzar els Jocs, somiant, desesperadament, que tot sortiria bé. Es va saber respondre com a individus i com a poble. Vam veure milions de persones sortir al carrer a acompanyar entusiasmats el pas de la torxa com a símbol de solidaritat i vam veure desenes de milers de persones abnegades, els voluntaris, treballar sense cap més motivació que servir una causa comuna i justa. Es va saber convertir la feina en plaer, la relació en afecte, la debilitat en força, les dificultats en estímulo, el conjunt del projecte en una veritable passió. Potser per això va sortir tot tan bé.

- **Quines van ser les estratègies fonamentals del model organitzatiu de Barcelona'92?**

Sobretot, tenir clar què volíem treure d'un esdeveniment així. Des del començament —el 1981, ara fa més de vint anys!—, els Jocs es van concebre sense rubor com un gran pretext. Es tractava de trobar la idea-força que permetés fer en cinc o sis anys el que no s'havia fet en cinquanta, sabent que podien passar cinquanta anys més si no s'aprofitava l'oportunitat. I es va aprofitar moltíssim. En allò tangible i en allò intangible. Transformant espais i, el que és més important, transformant també actituds mentals. Tenir estratègies clares va ser un altre punt fort:

- Estratègia econòmica: liquidar l'operació COOB'92 sense dèficit. Senzilla i compromesa en la seva definició encara que complicadíssima en la seva realització, aquesta estratègia es va complir amb escreix i encara va donar un excedent positiu final de diversos centenars de milions de pessetes.

- Estratègia inversora: gastar només en el que era necessari, fent coincidir el que era útil per als Jocs amb el que era útil per a la ciutat i subordinant el primer cas al segon. El Comitè Organitzador va dedicar més

de 35 000 milions de pessetes a infraestructures indispensables per als Jocs i que es corresponien amb reivindicacions històriques dels ciutadans.

- Estratègia industrial: contractar preferentment a empreses espanyoles la immensa relació de béns i serveis utilitzats per l'organització, col·laborant, així, modestament però de manera directa, en la reactivació del nostre propi teixit industrial i empresarial. El 91 % del total dels contractes van ser amb empreses els centres de producció o investigació de les quals radiquen a Espanya.

Fer partícip de l'esforç i dels beneficis a la major part de territori possible dins de les distàncies lògicament acceptables per l'organització va ser un altre punt fortíssim pel que va significar d'implicació pràctica de tot el país. Setze subseus, incloses Saragossa i València a més a més de les catalanes, bolcades amb entusiasme a resoldre amb eficiència i *glamour* popular la seva part del compromís avalen l'encert de la idea.

Un altre punt fort va ser l'obsessió per l'aprenentatge dels únics que saben com s'organitzen uns Jocs: els comitès organitzadors anteriors. Per això, prop d'un centenar de persones vam assistir a Seül durant els Jocs de 1988 per viure de prop l'esdeveniment. I va ser una lliçó impagable, molt criticada aleshores perquè algun periodista concret no massa benintencionat va considerar que era una despesa inútil. En realitat, van ser uns del diners més ben aprofitats.

La complicitat social, exigent i pacient, va ser un altre punt fort. Només quan el ciutadà fa seu un projecte d'aquella naturalesa adquireix la categoria de «no tocable» i ningú, ni partits ni administracions, es permeten desnaturalitzar-lo o dificultar-lo. Per què el ciutadà ho va interpretar i ho va fer seu? Perquè es van establir mecanismes d'informació constant i es va afavorir un debat suficient. A més a més, vam tenir una cura extrema a mantenir una gestió molt transparent. El projecte olímpic, que va manejar directament o va controlar centenars de milers de milions de pessetes, no ha estat en cap moment, al llarg dels anys, afectat per cap ombra de cap tipus. El ciutadà va saber apreciar-ho i la comprovació que els projectes es feien realitat va estar, sense cap dubte, darrere d'aquella actitud.

Finalment, una de les claus essencials de l'èxit va ser haver disposat durant aquests anys d'un lideratge fort. Pasqual Maragall, com a alcalde de Barcelona i president del Comitè Organitzador, va ser capaç d'aglutini-

nar, més enllà de les diferències d'ordre polític o institucional, les voluntats de totes les institucions, partits i entitats públiques o privades implicades.

- **D'entre totes les coses que es van fer a Barcelona, quines no repetiria si hagués de tornar-hi?**

Només un neci tornaria a fer exactament les mateixes coses de la mateixa manera si tingués l'oportunitat de revisar-les i millorar-les. Considerades aïlladament, doncs, en canviaria força. Ara bé, ningú no pot garantir que, refent-les, el resultat global final fos millor. Més aviat crec que alterant la composició de les parts, el resultat final seria força diferent. Atès que és quasi impossible aconseguir un balanç final millor que el que va ser, jo deixaria les coses com estan i donaria gràcies que certes «desgràcies» passessin. Per exemple, la inauguració de l'Estadi Olímpic, el 8 de setembre de 1989: poques vegades en la meua vida he tingut una sensació de fracàs i ridícul tan gran, i això que el COOB'92 no era responsable de les obres.

Ningú no ens demanava de fer una inauguració a bombo i platerets quan encara les obres estaven en marxa. L'error va ser, només, la nostra falsa seguretat i autocomplaença, pensar que ja ho teníem tot per la mà... tres anys abans! El diluvi universal amb què el cel va obsequiar-nos, més algun problema protocol·lari, més alguna *tangana* política ben orquestrada i consentida van convertir la inauguració en un fiasco portentós. Conseqüència: vam reaccionar immediatament amb la determinació que proporciona l'amor propi destrossat i ens vam jurar que aquella experiència seria el punt d'inflexió que ens portaria a l'èxit, com finalment va ser. És que tornàriem a repetir aquell malson d'inauguració sabent com va anar? Òbviament, no. És que si en lloc d'aquell desastre, ara absolutament anecdòtic, s'hagués produït una inauguració puntual, amb sol i aplaudiments fervorosos a les autoritats hauríem fet els Jocs que vam ser capaços de fer? Rotundament, no. Així, doncs? Doncs deixem les coses com estan i passem les experiències, bones i dolentes, als col·legues dels comitès organitzadors següents.

- **Quins van ser els aspectes més difícils de la negociació del COOB amb el CIO? I amb les FI i els CON?**

Sens dubte, trobar el nostre lloc en aquell món i fer-nos respectar. Per això, als inicis, les coses van ser tan difícils i les relacions tan aspres. En el lògic templeig de forces que es produeix en tota situació relacional nova, sobretot quan hi ha en joc tants interessos i de tanta envergadura econòmica i política, salten espurnes. I aquí van saltar, i tant que sí! Potser es va pensar que se'ns podria més o menys dictar el guió del que havíem de fer, no només en el terreny estrictament olímpic, sinó més enllà. I com que no va ser així, la vida ens va ser convulsa durant massa temps, fins que nosaltres vam admetre humilment que sobre el món olímpic uns altres en sabien més, i uns altres van admetre que era legítim que a casa nostra volguéssim governar nosaltres i que, a més, tampoc ho fèiem tan malament. A partir d'aleshores, tot va rutllar com una seda.

- **Quins van ser els aspectes més difícils de la negociació del COOB amb l'Ajuntament, la Generalitat i l'Estat espanyol?**

Sense cap dubte, pactar els Estatuts del Comitè Organitzador i establir els criteris de contribució econòmica per part de les institucions. Trobar un punt d'acord va requerir quasi cinc mesos i en un clima extern, inflat per algun mitjà, molt hostil. Després he vist com absolutament tots els comitès organitzadors que ens han succeït han tardat bastant més. Fins i tot a Atenes encara s'estan canviant els esquemes, a quatre dies de la seva celebració. Però aleshores no se'ns perdonava res.

- **En vista de l'evolució de l'economia de l'esport i dels Jocs, com interpreta la negociació de Barcelona'92 amb les televisions internacionals?**

Aconseguir, el 1988, més de 415 milions de dòlars de la NBC va ser tota una epopeia. I el mateix va succeir amb les altres televisions i patrocinadors. En vista de les xifres que es remenen ara, aquelles semblen ridícules. La hiperinflació que hi ha hagut des d'aleshores ha estat una conseqüència evident, en part, de l'obsessió de la Comissió Econòmica del CIO per exprimir totes les possibilitats. Tinc la impressió que s'està produint

una inflexió a la baixa i que els mitjans i els patrocinadors estan cansats de pagar xifres tan astronòmiques sense tenir clar que reben un retorn més o menys proporcionat. Alguna cosa semblant està passant en el món de l'esport en general, més enllà dels Jocs Olímpics. La bogeria de les xifres en el futbol, com a exemple més estrident, anuncia grans tempestats que acabaran, espero, posant las coses al seu lloc.

- **Com veu amb la perspectiva actual l'Olimpíada Cultural de Barcelona?**

És, probablement, l'única cosa que recomanaria redissenyar de nou. Es van fer coses interessants però, en conjunt, va ser una experiència fallida, malgrat que va tenir bastants recursos a la seva disposició. El cert és que, avui, deu anys després, no en queda res, ni el record de quelcom singular. En fi: no vam encertar l'enfocament ni les dimensions ni l'estructura ni la manera d'operar.

- **Per què creu que els Jocs de Barcelona es veuen, encara avui, dins del Moviment Olímpic, com una experiència d'èxit i equilibrada alhora?**

Precisament perquè va ser així, equilibrada. No ens vam tornar bojós prenent fer obres faraòniques ni subvertint els principis que orientaven el projecte des de la seva concepció: els Jocs al servei de la ciutat i no a l'inrevés. Només així s'entén com vam poder suportar les pressions, brutals en els moments inicials, de federacions, comitès nacionals o el mateix CIO que ens empenyien a fer coses diferents de les que realment es necessitaven. Nosaltres pensàvem no només en els Jocs sinó, sobretot, en el després dels Jocs. És per això que Barcelona va establir un model d'enfocament estratègic des del punt de vista urbà i organitzatiu que ha estat i segueix sent un radiofar no només per als comitès organitzadors que han vingut darrere nostre, sinó per a gairebé totes les ciutats que han presentat candidatures en algun moment. Així, s'entén la peregrinació d'especialistes de tot el món que des de 1992 vénen a Barcelona a veure, constatar, discutir i intercanviar opinions amb els qui en cada àmbit van ser protagonistes del nostre projecte. Els últims han estat els xinesos, que es passen per Barcelona com per casa seva prenent notes sense parar i pre-

guntant sobre tot allò imaginable. Només el Comitè Organitzador d'Atlanta va fer com si Barcelona'92 no hagués existit, potser perquè des de la seva supèrbia va pensar que no tenia res a aprendre. Doncs bé: amb aquell mètode consistent a no aprofitar experiències alienes anteriors també van aconseguir un rècord: ser considerats els pitjors Jocs Olímpics de l'era moderna i, a més a més, ser deficitaris, desengany que tots han tingut interès a dissimular per no punxar el globus. Atlanta ho va fer tan a disgust de tots que va multiplicar per deu l'apreciació d'èxit de Barcelona.

- **Podria guanyar avui una proposta olímpica com la de Barcelona?**

Per condicions tècniques intrínseques i per la qualitat del projecte de candidatura, sí. Però sense Joan Antoni Samaranch, rotundament no. Barcelona va guanyar perquè es va donar la circumstància històrica, quasi astral, de reunir una proposta excel·lent i un president del CIO de casa. La influència de Samaranch no hagués pogut compensar un mal projecte tècnic nostre, però sense ell a la presidència haguéssim tingut poc o res a fer.

Sobre Barcelona i els Jocs Olímpics moderns

- **Què va aprendre Barcelona de Seül?**

L'acollida que el Comitè Organitzador de Seül ens va dispensar va ser extraordinària des de ben abans dels Jocs, el 1988. Durant els Jocs, ens van obrir totes les portes i van permetre que dotzenes dels nostres experts, aleshores poc més que aprenents olímpics, treballéssim conjuntament amb els professionals coreans. Aquella actitud nostra modesta per aprendre i ferma per aguantar crítiques injustes —a Barcelona, certs mitjans escalfaven l'opinió pública dient que llençàvem els diners i que tot plegat era un immens malbaratament— va ser molt profitosa perquè ens va permetre copsar les dimensions reals de l'esdeveniment, tenir una certa idea dels problemes operatius, entendre el paper del CIO, les FI i els CON en l'escena final, apreciar les dimensions dels formalismes i del protocol. També vam poder veure com es gastaven els diners en flors i vio-

les. Seül va permetre que durant 89 dies (!) abans dels seus Jocs un dels nostres directius, Armand Calvo, convisqués amb ells enganxat al cor mateix de la direcció del Comitè Organitzador. L'Armand m'enviava un informe diari sobre tot el que veia, escoltava, apreciava, intuïa... Va ser extremadament valuós i així ho vam fer saber als coreans amb els agraïments de rigor.

- **Barcelona'92 marca el límit raonable de la dimensió dels Jocs?**

Un dels temes que més van agreujar les nostres relacions amb el CIO, les FI i els CON va ser, precisament, el nostre intent d'establir unes dimensions raonables per als Jocs. El que és cert és que no va haver-hi massa consens i vam ser criticats quasi fins al final per no cedir a les previsions d'uns i altres a l'hora d'acceptar més esports en el programa, més atletes, més periodistes, més buròcrates, més invitats, més acreditats, més... de tot. No vam cedir i, passats els anys, crec que vam fer santament, perquè si ens haguéssim doblegat a les pressions ens hauríem complicat tant la vida que l'organització s'hauria ressentit fins al límit de ser ineficients. I, després, ningú no ens ho hagués agraït, per descomptat. Durant anys vam intentar explicar que les ciutats no són de goma i que no hi ha cap vareta màgica que proporcioni, de sobte, milers de places hoteleres, residències olímpiques, seients en els estadis, vehicles de transport i un inacabable sens fi d'elements necessaris. I que els recursos econòmics per pagar tot allò eren, també, limitats. La veritat és que no vam aconseguir convèncer ningú de la necessitat imperativa de posar límit a tanta desmesura. Atlanta i Sidney han seguit creixent, Atenes pateix les mateixes pressions i Beijing serà el cim de les desproporcions. Tant, que pot ser el cant del cigne. Segurament, Beijing tindrà d'altres virtuts i conseqüències molt positives per al món i per a la Xina. Però, quant a dimensions, ja vaig dir aleshores, el 1992, i mantinc ara que el gigantisme acabarà amb els Jocs si no se li posa fre.

- **L'increment dels compromisos amb la família olímpica, patrocinadors, mitjans de comunicació, invitats, etc., fa que, en els Jocs, cada vegada es posin menys entrades a la venda. Com valora aquest fet?**

Cap ingrés és menyspreable en un pressupost tan ajustat com el d'uns Jocs Olímpics i, per tant, el derivat de la venda d'entrades, encara que és relativament modest, tampoc. Però, en la meua opinió, és més important que les grades estiguin plenes, encara que sigui a costa de dissenyar una política molt flexible quant a preus i criteris de distribució. No hi ha res més depriment ni que inviti menys a la gent a participar que veure els estadis buits. I si aquella desolació és captada per les càmeres de televisió, la percepció de fracàs està servida. Aquesta política flexible que apunto no té res a veure amb les pressions de les FI i dels CON per obtenir més i més entrades, perquè està demostrat que, en un noranta per cent, aquelles entrades de favor, gratuïtes, acaben a la revenda o no són utilitzades i provoquen buits a les grades.

- **Com poden afectar als Jocs Olímpics les noves tensions mundials derivades de la globalització?**

No sóc capaç de fer vaticinis sobre una qüestió tan transcendental. De totes maneres, els Jocs Olímpics han resistit cataclismes potser fins i tot pitjors: dues guerres mundials, boicots per part de les dues grans potències d'aleshores, feixismes, nazisme, estalinisme, centenars de conflictes locals però no menys terribles —alguns dels quals ens van afectar directament, com el de Bòsnia el 1992 o el desmembrament, el 1991, de la Unió Soviètica—, etc. L'únic enemic cert dels Jocs Olímpics és el gigantisme acompanyat de l'excés de diners i de l'oblit dels principis que van il·luminar l'invent. Un retorn, real i no retòric, als vells ideals reforçaria enormement l'olimpisme en la seva més genuïna accepció sense fer-li perdre el seu atractiu comercial i mediàtic. Fins i tot el milloraria.

- **Amb el sistema actual, tenen cap possibilitat d'organitzar els Jocs les grans ciutats del tercer món?**

I tant que sí, per raons d'estratègia política i econòmica. M'atreveixo a pronosticar que l'Àfrica els celebrarà abans de vint anys, el 2016, el 2020 o el 2024. L'any 2012 tornaran als Estats Units i, després, podrien anar a l'Àfrica en un dels tres següents, combinant-se amb Europa i, potser, amb alguna ciutat sud-americana, abans de tornar als EUA i a Àsia.

L'elecció de les ciutats seu és una barreja de capacitat organitzativa i tècnica, alternància continental i interessos de les grans multinacionals, sobretot de la televisió. I, tot això, guarnit amb la capacitat que cada ciutat i país tingui per exercir una pressió política i mediàtica, ambiental, com més subtil més efectiva.

- **Hi ha un altre model possible per a l'organització dels Jocs Olímpics avui? Com el caracteritzaria?**

Reduint el programa de competició a nivells raonables, tot eliminant esports o especialitats sense cap sentit en un esdeveniment d'aquestes característiques; establint uns requeriments protocol·laris i d'habitabilitat i mobilitat de la família olímpica més funcionals, menys pretensiosos; eliminant despeses inútils; ressaltant uns altres valors a més a més dels estrictament competitiu, etc.

Això només seria possible mitjançant un pacte de llarg abast entre el CIO i les FI i els CON. Pacte difícil, perquè cap FI acceptarà perdre quota de participació reduint especialitats ni cap CON acceptarà mesures que signifiquin disminuir el seu nombre d'atletes. En el fons, es juguen econòmicament el ser o no ser, sobretot els mateixos dirigents d'aquests organismes. Els que aporten els diners, patrocinadors i mitjans de comunicació, ho saben i estarien encantats, crec, si tot resultés més apropiat. Però, en fi, coneixent el terreny, no sóc gaire optimista.

- **Creu que hi ha perspectives d'encarrilar de manera raonable i equilibrada els sistemes i processos de control antidopatge?**

És clar que les persones no poden volar, per més que s'hi esforcin. Així i tot, la barreja d'interessos polítics, exaltacions nacionalistes, estratègies comercials i voracitat mediàtica porten els atletes a un més enllà impossible. Presoners i herois alhora, o vilans si perden, els competidors són les peces indispensables però fàcils i fràgils d'un sistema que les utilitza. No és gens fàcil anar contra un corrent impetuós que exigeix més i més perquè necessita autoalimentar-se anestesiant el públic, projectant-se en samarretes, colors de banderes i campions a qualsevol preu, com en el circ romà. Tal com estan les coses, continuarà aquesta carrera esbojarrada entre normes repressives, nous productes i noves normes. Francament, no sé veure el final d'aquest túnel.

Les claus de l'èxit dels Jocs

Miquel Botella*

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

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

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

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

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

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

d'advertir d'entrada, tot i que potser no caldria fer-ho, que les ratlles que segueixen són interpretacions del que va passar i responen a una perspectiva personal. En aquest cas, la que em donen sis anys de treball ininterromput en el COOB'92: primer, en l'àmbit de la planificació; més tard, en la gestió dels recursos humans i econòmics; durant els Jocs, al Centre Principal d'Operacions, i, al final, en la redacció de la Memòria Oficial.

Deixant ja els preàmbuls, donaré a continuació la llista de les raons que em semblen fonamentals a l'hora d'explicar l'èxit organitzatiu dels Jocs Olímpics i dels Jocs Paralímpics de Barcelona 1992. I, naturalment, intentaré justificar-les.

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

1. L'herència de la candidatura

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

Aquesta competència va provocar tota mena de maldecaps i tensions, i va fer patir moltíssim els responsables de la candidatura i la ciutadania. Però també va obligar a treballar de valent, no només en la promoció i en les relacions públiques internacionals, sinó també en la redacció del dossier que havia de demostrar que la candidatura era viable i que, a més, era la millor de totes.

Al final, la feina acumulada en el terreny de la planificació estratègica tenia un gruix més que considerable, sense precedents en la història de l'olimpisme. Cal dir, només, que els estudis d'implantació territorial de les instal·lacions de competició, de la Vila Olímpica i de la xarxa

arterial estaven molt avançats, les necessitats tecnològiques avaluades i es disposava d'una bona aproximació al pressupost. Hi havia, a més, 102 000 persones disposades a treballar desinteressadament com a voluntàries.

Aquesta feina acumulada va permetre, la primavera de 1987, omplir molt ràpidament de contingut la planificació del Comitè Organitzador i iniciar el treball regular des de la confortable posició que donava el fet de tenir moltes de les estratègies inicials predefinides.

Dit això, però, cal també situar les coses en perspectiva i recordar l'estadi inicial i provisional de moltes de les propostes. Així, cenyint-nos només als temes infraestructurals, que eren de llarg els més treballats, ni les viles de premsa, ni el pla d'hotels, ni les torres de telecomunicacions, ni els *park and ride* ni el mateix port olímpic estaven contemplats en el dossier.

2. L'aprofitament de la bona conjuntura econòmica

Pel Comitè Organitzador, obtenir uns bons resultats econòmics era una condició necessària de l'èxit. Fins a aquell moment, només Los Angeles els havia obtingut, ja que és prou sabut que les xifres de Seül —on, de fet, l'organització es va confondre amb l'administració de l'Estat— estaven decidides a priori.

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

L'objectiu s'havia fixat en l'equilibri dels comptes, que en realitat al final va significar un resultat positiu proper als 33 000 milions de pessetes, que és el que s'hauria obtingut si el Comitè Organitzador hagués acti-

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

Es va aconseguir mobilitzar 195 000 milions de pessetes,² que és el valor liquidatiu final del pressupost. Com a punt de referència cal només recordar que els drets de televisió dels Jocs de Los Angeles es van vendre per 288 milions de dòlars, mentre que per als de Barcelona se'n van aconseguir 635. A Seül s'havia assolit la xifra de 407. I, pel que fa als ingressos per patrocini, que al final va resultar la font de finançament principal, les xifres respectives de Los Angeles i Barcelona són de 191 i 520 milions de dòlars corrents. Si en aquest darrer punt es té present, a més, que els ingressos es van obtenir fonamentalment en el mercat interior, ja es veu que el Comitè Organitzador de Barcelona va obtenir en matèria de patrocini una marca excepcional.

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

En aquest punt, cal recordar que la Carta Olímpica prohibeix la publicitat estàtica als llocs de competició, i això fa que el patrocini olímpic sigui una activitat única i diferent de qualsevol altre tipus de patrocini esportiu. En el patrocini olímpic nacional gairebé cap empresa compta

1. La inversió neta del Comitè Organitzador en actius socials va ser de 32 575 milions de pessetes. D'aquesta quantitat, la major part —25 378 milions— es va destinar a la construcció de noves instal·lacions esportives, al remodelatge de les existents i a la urbanització dels seus entorns. La resta correspon a les adaptacions de caràcter permanent que es van realitzar per tal d'adequar els diferents escenaris als requeriments de les competicions olímpiques.

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

amb precedents, ni punts de referència, ni possibilitat d'avaluar els impactes, i per això en la decisió de convertir-se en patrocinador hi intervenen molts factors de caire intuïtiu. El context econòmic hiperoptimista que es vivia en aquells moments va facilitar que moltes empreses s'illusionsin amb les possibilitats comercials que el patrocini olímpic sens dubte té.

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

S'ha de dir, també, que els resultats comercials haurien estat encara millors si el pla ADO,³ que finançava la preparació dels esportistes olímpics espanyols, s'hagués pogut integrar en el pla comercial del Comitè Organitzador. S'hauria evitat, així, la confusió que es va crear en el mercat de dues organitzacions olímpiques que oferien drets difícils de diferenciar en el terreny de l'aplicació pràctica.

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

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

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

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

També s'ha de recordar que, en el terreny econòmic, el govern de l'Estat va donar suport al Comitè Organitzador en dos punts essencials: primer, la Llei de Beneficis Fiscals, que va possibilitar, entre altres coses, que les inversions de les empreses en patrocini olímpic fossin deduïbles de la base imposable de l'Impost sobre Societats. I segon, la consideració de compromisos autèntics que l'Estat va atorgar a les previsions que per ingressos provinents de loteries, travesses i numismàtica (programes gestionats íntegrament per l'administració central) es van fer en el pressupost inicial.

3. La qualitat i la dedicació dels recursos humans

S'ha parlat molt, i molt bé, del paper dels voluntaris en la celebració dels Jocs Olímpics i encara més en els Paralímpics. Tot el que s'ha dit és cert. Les tres quartes parts del personal que va suportar l'operació —34 548 en els Jocs Olímpics i 8 250 en els Paralímpics— eren voluntaris, i sense ells els Jocs senzillament no haurien estat possibles. No hi va haver, en contra del que més d'un havia pronosticat, pràcticament desercions i la imatge de servei i d'entrega, en alguns casos abnegada, que van donar restarà en la memòria col·lectiva i, per sort, també en les hemeroteques, per molts anys.

No s'ha parlat tant de la plantilla de personal del Comitè, de les 1 400 persones que es van anar incorporant progressivament entre l'abril de 1987 i el febrer de 1992, i a càrrec de les quals van córrer la totalitat de les tasques de preparació dels Jocs i la major part de les de direcció de l'operació.

La problemàtica que afectava els temes de personal era complexa. Començant per una creixença totalment fora del comú, que va comportar que pràcticament cada any es doblés la plantilla.⁴ Es va produir, també, la necessitat d'integració a l'equip de molts professionals que generalment treballen en empreses especialitzades (periodistes, ensenyants,

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

esportistes, metges, especialistes en seguretat, etc.), que tenen cultures professionals i mòduls retributius molt diferenciats i que aquí havien de participar en grups de treball realment interdisciplinaris. Si afegim a això la necessitat d'incorporar milers d'eventuals i, sobretot, de voluntaris durant l'operació, ja es veu que les condicions reals —i, no cal dir-ho, les subjectives— per a tota mena de greuges comparatius estaven servides.

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

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

La realitat és que la resposta del personal va ser excepcional, la dedicació molt alta, les baixes escassíssimes i, en la majoria dels casos, explicables per problemes d'encaix en el grup o d'incompatibilitat personal, gairebé mai per l'atracció d'una altra possibilitat professional. No es van pagar mai hores extres a ningú, tot i que en alguns moments se'n van fer moltíssimes. I, en un context tan turbulent, els conflictes, les sancions i els recursos a Magistratura pràcticament van ser inexistents.

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

Al final del anys vuitanta, es va viure un període d'escassetat d'oferta en el mercat laboral, especialment pel que fa al personal professional i directiu amb alguns anys d'experiència. Cal recordar que la plantilla que

es va ocupar de la planificació dels Jocs estava composta, en les dues terceres parts, per titulats superiors. Doncs bé, la recerca de professionals pel Comitè resultava difícil i eren molts els que, en els primers contactes i fins i tot en ple procés de selecció, en assabentar-se que la recol·locació no estava garantida per cap de les entitats consorciades en el COOB'92,⁵ declinaven de continuar les converses.

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

També es va procurar garantir un marc de relació estable, negociant un conveni col·lectiu per a tota la durada del projecte. Per estimular la vinculació, es va oferir una paga final de 45 dies per any treballat. I es va mirar de ser generós en el terreny retributiu; cosa que resultava gairebé forçosa atès el pes majoritari que tenien sempre les noves incorporacions i el context d'escassetat de l'oferta i d'alça de salaris que es produïa en el mercat i al qual he fet referència més amunt.

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

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

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

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

Una altra de les peces de la política de personal era el projecte d'ajut a la recol·locació. Dissortadament, l'acció de difusió i promoció dels professionals del COOB'92 que es va realitzar la primavera de 1992 va xocar amb la paràlisi del mercat, i les empreses col·laboradores del Comitè Organitzador, que es preveia que podien ser el destí natural d'alguns d'aquests professionals, ja van tenir prou feina a resituar dins de les seves organitzacions els departaments que havien creat per atendre els compromisos olímpics. L'aturada general de nous projectes que la ciutat per força havia de patir va acabar de reforçar aquestes tendències.

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

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

4. El lideratge i la protecció de l'organització

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

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

Les tensions que inevitablement apareixen entre les entitats consorciades constitueixen un element addicional d'inestabilitat. I cal afegir que l'efecte desestabilitzador de tots aquests condicionaments externs es troba amplificat o, més ben dit, magnificat pel ressò que les tensions generades en aquest entorn tenen en els mitjans de comunicació locals.

Aquests agents tenen relacions molt fluïdes amb els mitjans i sovint

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

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

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

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

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

En aquest sentit, ha de dir-se de les persones que van ostentar el lideratge polític i executiu del projecte olímpic que van tenir la capacitat de

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

A més, i com a tot arreu, la direcció també va haver d'implicar-se molt directament en activitats de gestió. A efectes il·lustratius, les actuacions més significatives van ser:

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

5. L'organització interna del treball i la planificació de les activitats

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

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

Per planificar amb una correcció mínima qualsevol activitat s'han

de conèixer bé els processos i haver tingut la possibilitat de provar-los i ajustar-los a través de proves successives. En el cas dels Jocs Olímpics, no existeix el coneixement inicial i la possibilitat de provar és sempre molt limitada i parcial. Per això s'han produït tantes dificultats en la planificació de les activitats dels comitès organitzadors.

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

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

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

Tan important com el model va ser la manera com es van elaborar els plans. No hi havia un grup d'experts específicament dedicat a les tasques de planificació. La preparació dels plans la feia una comissió *ad hoc* —la Comissió de Planificació—, que estava integrada pels responsables de planificació de cadascuna de les divisions. Aquesta manera de fer va possibilitar i va atorgar credibilitat a tot el procediment perquè les interdependències entre els projectes eren nombroses i, sovint, difícils de determinar a priori.

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

ten (per exemple, les amortitzacions tenen un valor molt diferent en una empresa que té una vida operativa de quinze dies, cal tenir sempre present que la major part de la plantilla no es retribueix, etc.). Gran part dels criteris sobre nivells de presa de decisió i circuits administratius també van ser fruit d'aquest mateix esforç d'elaboració. També cal assenyalar que el Pla Director es presentava i s'aprovava formalment pels òrgans de govern, com també els estats d'execució corresponents.

De l'esforç que, sobretot en l'etapa inicial, va suposar l'elaboració del Pla Director convé destacar els resultants següents:

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

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

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

d) Calia, també, trobar un element de referència que permetés formalitzar aquests canvis i, per tant, definir-los i comunicar-los de la manera més precisa possible. Es va triar el projecte, perquè es va considerar que la feina que s'havia de fer era l'element més inalterable de la vida del Comitè. I així, totes les accions necessàries per a la preparació i l'execució dels Jocs es van integrar en algun projecte (per exemple, Construcció del Pavelló de l'Espanya Industrial, Acreditacions, Cerimònies, Logística de Materials, etc.). I, des de bon començament, els recursos pressupostaris es van assignar a projectes, el contingut de les diverses unitats orgàniques es va definir pels projectes dels quals era responsable en cada moment i el control de gestió, tant de recursos com d'activitats, va prendre com a base el projecte. En aquest sentit, el fet d'haver-se apartat del que és norma en la majoria d'organitzacions —l'assignació dels recursos a les unitats orgàniques— va evitar molts conflictes i indeterminacions; cosa que va quedar ben palesa en la comparació amb altres comitès organitzadors.

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

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

- l'esforç i les activitats que es van desplegar per mantenir viu l'esperit dels voluntaris durant cinc anys podien haver-se simplificat considerablement;

- amb una altra estratègia negociadora probablement hauria estat possible acordar uns preus inferiors amb els hotelers;

- demanar el 100% del valor de les entrades un any abans dels Jocs, quan es van fer les reserves, era probablement excessiu;

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

— la cerimònia de clausura dels Jocs Paralímpics no va estar a l'alçada de les altres cerimònies i la pel·lícula oficial dels Jocs Olímpics tampoc no va assolir els resultats esperats;

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

Per desgràcia, o per sort —aneu a saber—, en aquest negoci no hi ha segones oportunitats.

6. La descentralització de la fase operativa

Dins del migrat bagatge d'ensenyaments que el Comitè Internacional Olímpic va traspasar al Comitè Organitzador quan aquest va iniciar la preparació dels Jocs figurava la conveniència de gestionar la fase d'operació de manera descentralitzada, creant unes unitats operatives (les instal·lacions de competició, les viles i algunes més) dotades de prou autonomia, recursos i autoritat com perquè la majoria de problemes que es presentessin poguessin resoldre's *in situ*, a cada instal·lació.

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

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

El pas d'una organització a l'altra es va materialitzar la primavera de 1992. Els directors de les unitats, molts dels quals van ser voluntaris, rebien —«claus en mà»— el personal format i uniformat, la instal·lació condicionada i amb tot l'equipament tecnològic instal·lat i disposaven, fins i tot, d'un petit pressupost per a imprevistos. Això es complementava amb els serveis centralitzats de transport, seguretat, informàtica, etc., i amb el Centre Principal d'Operacions, que actuava com a centre d'in-

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

Es van provar les unitats de competició l'estiu de 1991, amb resultats satisfactoris. Es va veure, però, que, entre altres coses, calia disposar de les instal·lacions ja condicionades amb més temps per poder ajustar els sistemes tecnològics i familiaritzar el personal amb les condicions de treball reals. En aquest punt, encara que sigui de passada, cal dir que aquestes proves van resultar molt útils per a la preparació dels Jocs: van permetre concretar la planificació de les unitats de competició amb molt més realisme, van posar a prova l'equip humà —i, molt especialment, els voluntaris— i van contribuir a rebaixar la «por escènica» de l'organització.

L'experiència d'aplicació durant els Jocs va demostrar l'extraordinària potencialitat d'adaptació, i fins i tot de creació, del model descentralitzat. La iniciativa de la direcció de les diferents unitats de competició, i encara més la de les viles, va saber readaptar els seus espais, captar voluntaris d'última hora, ajustar els controls interns, trobar les formes específiques de motivar el personal i de relacionar-se amb les autoritats locals a les subseus, etc. En definitiva, es va poder veure en acció la capacitat d'improvisació que se'ns atribueix, sense que això comprometés els comportaments homogenis que els Jocs reclamen ni les uniformitats que la tecnologia exigeix. I, potser el que és encara més difícil, sense que els supòsitos d'imprevistos arribessin a exhaurir-se.

Des del Centre Principal d'Operacions, es va poder contemplar la cara negativa de la situació anterior: la gran dificultat d'aplicar criteris unitaris a situacions força diferenciades. Això es va evidenciar, per exemple, en el sistema d'entrades. Quan van aparèixer desajustos en algunes unitats, per canvis d'aforament i altres circumstàncies, les solucions que des del Centre es van dissenyar van resultar poc viables. El coneixement directe que es tenia del problema a cada unitat va fer que es trobessin solucions *ad hoc* per a cada cas i que qualsevol qüestió —que, encara que marginal, podia haver resultat problemàtica, perquè afectava els drets individuals— es resolgués per la via amical i sense més incidències.

També, en congruència amb el punt anterior, es pot afirmar que les accions més eficaces que es van impulsar des del Centre Principal d'Operacions van incidir sobre serveis o sistemes centrals. Per exemple, les

que van afectar el sistema de transport col·lectiu de la família olímpica, que els primers dies va mostrar problemes seriosos d'orientació dins la renovada trama urbana de Barcelona, o les reclamacions que va originar l'ús del transport personalitzat. En tots dos casos, en col·laboració amb el Centre de Transports, es va poder prestar suport real per a la millora del servei. En aquest mateix apartat, caldria situar l'actuació realitzada per ordenar la circulació a l'àrea de Montjuïc, tot i que aquí els resultats no van ser tan satisfactoris.

7. Les opcions tecnològiques

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

La tecnologia era un camp a priori adobat per a la inventiva. Es va especular sobre l'impacte que els jocs havien de tenir en el teixit industrial i sobre l'impuls que podien donar a la recerca. També es van proposar moltes solucions basades en la tecnologia més avançada per resoldre la variadíssima problemàtica que l'organització dels Jocs Olímpics comporta.

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

A més, tot i les dificultats que suposava crear situacions similars a les de l'operació durant els Jocs, es va fer un esforç extraordinari per provar i reprovar totes les aplicacions dissenyades. Algunes, com la de gestió de resultats, van passar per desenes de proves de laboratori i de camp amb

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

atletes infantils i aficionats. També es va mirar de ser molt estricta en la no acceptació de cap canvi un cop provat el producte. L'esforç d'explicació als usuaris va ser també una de les claus dels bons resultats. El sistema que es va organitzar per informar sobre l'ús de les diferents tecnologies al Centre Principal de Premsa va ser, probablement, el millor exponent d'aquest esforç de divulgació.

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

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

La solució que es va adoptar va passar, en aquest cas, per mantenir aquestes aplicacions en el Pla Director, sota la rúbrica de Projectes Especials. Això volia dir que el seu desenvolupament quedava condicionat a l'existència de recursos suficients i de temps, el factor que a darrera hora va resultar més determinant. Cap a finals de 1990 tothom va deixar de parlar de la targeta intel·ligent.

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

Les raons que van aconsellar l'ús de tecnologies experimentades semblen, en una visió retrospectiva, encara més contundents. La impossibilitat de provar en condicions reals; la impossibilitat de fer adaptacions i posades a punt massa llargues; la impossibilitat de repetir o de retardar l'esdeveniment; el llarg procés de maduració dels projectes tecnològics i la interdependència existent entre ells, i la inviabilitat de qualsevol pro-

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

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

8. La cooperació institucional

Es va citar amb freqüència el fet que només en una ocasió, i en set anys de vida del Comitè Organitzador, es va prendre una decisió per majoria. Totes les altres decisions, i els òrgans de govern en van adoptar desenes, es van prendre per unanimitat.

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

Els moments inicials van ser especialment durs. D'una banda, perquè va ser aleshores quan es va plantejar el repartiment de responsabilitats i de visibilitat de tota l'operació i també perquè en aquells moments el nombre de variables sobre les quals es podia incidir era més gran, començant per la mateixa identitat dels qui havien d'assumir la responsabilitat executiva dels Jocs. Per il·lustrar això, només cal donar un cop d'ull a la premsa barcelonina de les setmanes que van seguir els Jocs de Seül. Més endavant, a mesura que l'estructura executiva es va anar consolidant i, sobretot, quan el pas del temps va convertir moltes situacions en irreversibles, la tensió va anar minvant. Al final, quan la proximitat dels Jocs ja es palpava al carrer, va ser quan la col·laboració institucional va passar pels seus millors moments.

Cal dir també, però, que, en contra del que molt sovint hom pensa, el nombre de decisions pròpiament polítiques que ha de prendre un comitè organitzador no és gaire elevat. Els Jocs Olímpics constitueixen un esdeveniment subjecte a rituals rígidament establerts que han de ser escriu-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Des de la perspectiva del Comitè Organitzador, durant els anys que va durar la preparació dels Jocs, algun mitjà local va mantenir una posició molt marcada per l'escepticisme i el dubte injustificat; altres van tenir actituds que s'acostarien al que podríem qualificar com de suport crític.

I això, malgrat els seriosos esforços i el nivell dels recursos que el Comitè va dedicar als temes informatius.

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

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

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

El punt d'inflexió de la premsa local es va constatar nítidament unes setmanes abans dels Jocs i va ser paral·lel a la creixença de la il·lusió olímpica que es va viure al carrer. Així, els entrebancs i les incidències que òbviament es van produir durant els Jocs no només no es van magnificar sinó que van ser classificats en la categoria de les anècdotes. D'aquesta manera, van contribuir a reforçar i a fer encara més realista i creïble la peculiar atmosfera d'eufòria per l'èxit que la ciutat vivia i que es feia palesa tant en la urbanitat dels comportaments com en el guarniment de les balconades.

10. La qualitat de la cerimònia d'inauguració

Pot resultar difícil d'entendre, però un cop acabada la cerimònia d'inauguració, dins de l'organització vam ser molts els que vam pensar que la meitat de la feina ja estava feta. I això, de manera paral·lela al que s'ha dit en el punt anterior en relació amb l'actitud dels mitjans, també va contribuir a crear la «moral de victòria» que tot col·lectiu en els moments decisius necessita. En aquest cas, a més, el recorregut de la torxa havia seguit un crescendo, que va culminar de forma apoteòsica amb l'arribada a Barcelona, i que va deixar arreu un segell indubtable de bona organització.

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

11. Els excel·lents resultats dels atletes espanyols

Tampoc m'estendré en aquest punt, que va constituir un veritable lloc comú de totes les cròniques olímpiques. Voldria assenyalar només que, també en aquest cas, les previsions dels més optimistes —que pronosticaven unes catorze medalles— van quedar totalment desbordades pels resultats assolits. Se'n van obtenir vint-i-dues, de les quals tretze van ser d'or. Com a referència, només cal recordar que en totes les cites olímpiques anteriors —i els Jocs Olímpics es van reinstaurar fa més d'un segle— els esportistes espanyols havien aconseguit un total de vint-i-sis medalles, de les quals només quatre havien estat d'or.

I potser tan important com el nombre de medalles va ser el fet que algunes es van aconseguir en els esports considerats bàsics en el programa olímpic: l'atletisme i la natació. També es va obtenir l'or per primera vegada en esports d'equip: en futbol i en hoquei femení.

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

quals els atletes espanyols van aconseguir 107 medalles. Ningú no posa en dubte que en l'eufòria que es va desfermar l'estiu de 1992 hi tenen una responsabilitat molt important tots aquests resultats.

12. La col·laboració de tothom

La discussió de l'estratègia a adoptar per realitzar el condicionament de les instal·lacions olímpiques va ser especialment complexa. Aquesta és una operació delicada de la qual no se'n podien salvar ni les instal·lacions més ben equipades de què es disposava. Perquè els Jocs Olímpics tenen uns requeriments molt superiors als de qualsevol altre esdeveniment esportiu. A totes les portes d'accés s'havien d'instal·lar arcs detectors de metalls, s'havien de convertir bona part de les tribunes en pupitres de treball per als periodistes, instal·lar sales de premsa grandioses, centres de gestió de resultats, de control antidopatge, llotges i sales de repòs per a *vips*, moltes superfícies d'oficina, etc.

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

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

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

El COOB'92 tenia al damunt l'espasa de Damocles del dia de començament de la competició i, d'altra banda, era una empresa destinada a desaparèixer immediatament i que, per això, tothom sabia que no encarregaria mai més cap treball. Algunes debilitats addicionals derivaven de

la necessitat d'ajustar molts projectes i terminis sobre la marxa. Se sabia, també, que els industrials estarien carregats de feina i, per totes aquestes raons, vèiem uns marges de negociació molt estrets. Les possibles causes, moltes d'elles justificades, d'incompliment i sobrecost omplien una llarga llista.

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

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

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

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

Incidint en la mateixa línia de reflexió, recordo que durant els primers dies de treball al Centre Principal d'Operacions va ser motiu de sorpresa l'autèntica manca d'incidències que s'estava donant. Semblava estadísticament impossible que cap dels escenaris d'emergència previstos es produís. Ni accidents d'autocar, ni atracaments, ni carteristes, ni intoxicacions, ni falles en el subministrament elèctric, ni en les comunicacions telefòniques, ni cap de les incidències que formen part de la realitat quotidiana de tota gran ciutat.

En un primer moment, la tendència va ser de pensar que la sort ens

acompanyava. Quan el panorama es va estabilitzar dia rere dia, vam convenir que el que estava passant no podia explicar-se només per la bona preparació o per la sort, sinó també, i sobretot, per les ganes que tothom tenia que les coses anessin bé.

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

Per acabar, cito dues anècdotes personals que em van ajudar a copsar la importància que la ciutadania havia tingut en l'èxit de l'esdeveniment:

— Durant el Jocs, un alt executiu d'una multinacional patrocinadora va entrar a una tintoreria a les vuit de la tarda, quan estaven tirant la porta avall, amb un vestit tacat que necessitava per l'endemà a primera hora. El propietari, que no parlava anglès, en veure l'acreditació que el relacionava amb els Jocs, va fer-li entendre que, malgrat que el personal estava plegant, ell personalment s'encarregaria de la feina. I l'endemà a les vuit del matí li lliurava el vestit net. Aquest patrocinador em va explicar l'anècdota del tintorer amb entusiasme i precisió uns quants mesos després del Jocs, quan el record que tenia de les cerimònies, de les medalles i de les marques ja estava visiblement debilitat.

— Al Centre Principal d'Operacions la jornada de treball era contínua i, si no s'estava de guàrdia, se sortia només per descansar unes hores. Els Jocs s'estaven a punt d'acabar i tot el que jo havia pogut veure era a través de les pantalles de televisió. Quan faltaven només dos o tres dies per acabar-los, el director del Centre va concedir-me llibertat nocturna. Havia sentit parlar molt de l'extraordinari ambient nocturn que es respirava a l'avinguda de Maria Cristina, davant del Centre Principal de Premsa, i amb la meua dona —i el buscapersones per si la normalitat es trencava— em vaig dirigir cap allà. L'ambient era, efectivament, extraordinari i quan m'acostava a la Font Màgica podia sentir els aplaudiments que acompanyaven els canvis de formes i colors de l'aigua. No em va estranyar, perquè des de petit sabia que la font constituïa un dels punts principals d'atracció turística de Barcelona. El que de debò em va sorprendre va ser quan, arribat a l'esplanada de la font, em vaig adonar que

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

El model organitzatiu dels Jocs després de Barcelona'92

Gilbert Felli

Director del Departament d'Esports i de Relacions amb les Federacions
Internacionals del Comitè Internacional Olímpic

La Carta Olímpica descriu la funció del Comitè Internacional Olímpic (CIO) com a institució que assegura la celebració regular dels Jocs Olímpics. Mentre que aquest objectiu general no s'ha alterat des de la creació de la nostra organització, la forma de portar-lo a terme ha canviat considerablement, sobretot en les darreres dècades. Aquests canvis afecten, bàsicament, el procés de candidatura per celebrar uns Jocs Olímpics, el període de preparació dels Jocs per part d'un comitè organitzador i, també, el mateix període dels Jocs.

1. Procés de candidatura

El procés de candidatura per hostatjar uns Jocs Olímpics i els procediments d'elecció de les ciutats seu han canviat significativament durant l'última dècada.

1.1. Desenvolupament del Manual per a la Ciutat Candidata

Abans de 2000, les ciutats candidates rebien un qüestionari breu del CIO que havien de respondre. A partir de les respostes a aquest qüestionari, de les avaluacions fetes pels membres del CIO durant les visites a les ciutats i d'una presentació formal a la Sessió del CIO les ciutats organitzadores eren finalment escollides.

Aquell qüestionari ha evolucionat notablement, fins al punt de desenvolupar un extens Manual per a la Ciutat Candidata, que es va començar a aplicar a les ciutats aspirants a organitzar els XXVII Jocs Olímpics, l'any 2000. Aquest manual descriu el procés de candidatura i d'elecció,

dóna informació crítica del procés a les ciutats candidates en diferents i importants temes i demana informació específica per lliurar al CIO. Les ciutats van rebre el Manual el 1992 i el van respondre el 1993.

La introducció i actualització biennal d'aquest Manual ha estat rebuda positivament per les ciutats organitzadores futures. En definir clarament els paràmetres de presentació al CIO, tant pel que fa al contingut com al format, es limiten les despeses de les ciutats candidates. I, ahora, es crea un format que permet comparar les diferents presentacions i millorar la qualitat de l'avaluació.

1.2. Reducció del nombre de ciutats

La candidatura per als XIX Jocs Olímpics d'Hivern va suposar un nombre rècord de nou ciutats candidates. El CIO no només va reconèixer la complexitat d'avaluar aquest nombre de ciutats de forma efectiva, sinó que també va apreciar una diferència notable en les presentacions respecte a l'estàndard. Aquesta situació va aconsellar reduir el nombre de ciutats, mitjançant les recomanacions elaborades per un conjunt d'experts i representants de les principals entitats del CIO.

1.3. Introducció de la fase de preselecció

Com que es va observar un increment constant del pressupost que les ciutats candidates es gastaven en la candidatura als Jocs Olímpics, el CIO va decidir introduir una fase de preselecció per reduir aquests costos. Seguint la reforma de l'any 2000, el CIO va fixar un procés nou en dues fases, que es va fer efectiu per a l'elecció de la ciutat organitzadora dels Jocs de la XXIX Olimpíada, el 2008.

Totes les ciutats que volien organitzar els Jocs Olímpics no es convertien automàticament en ciutats candidates; primer, havien de sol·licitar aquest estatus i, després, els calia la llum verda del Comitè Executiu del CIO per aconseguir-ho.

L'èxit d'aquest procediment i els comentaris positius rebuts per tots els implicats (CON, ciutats, federacions internacionals, mitjans de comunicació, etc.) van portar el CIO a repetir el procés per al 2010.

Les característiques principals d'aquestes dues fases es descriuen a continuació:

Fase I: Sol·licitud

Introducció d'un Procediment d'Acceptació de Candidatura: Aquesta és una fase preliminar, sota l'autoritat del Comitè Executiu del CIO. Com ja s'ha mencionat abans, una ciutat que sol·licita organitzar els Jocs Olímpics no es considera ciutat candidata fins que no és acceptada com a tal pel Comitè Executiu del CIO.

L'objectiu d'aquesta primera fase és examinar cada sol·licitud de les ciutats potencials per organitzar els Jocs i identificar aquelles ciutats més capacitades per fer-ho. Això provoca una selecció inicial de ciutats en una fase relativament inicial del procés de candidatura. Garanteix, a més, que les ciutats que no són seleccionades no inverteixin temps, diners i esforços en un projecte que en aquell moment no prosperaria. Durant aquesta fase, totes les ciutats són considerades ciutats sol·licitants.

Les ciutats sol·licitants i els comitès olímpics nacionals (CON) respectivament reben un qüestionari que han de respondre per escrit. A la fase I, el CIO espera que les ciutats sol·licitants es concentrin en l'elaboració del seu concepte de Jocs Olímpics i en guanyar suport nacional per al projecte. Tots els esforços s'han de dirigir a obtenir un coneixement clar del que es necessita per organitzar uns Jocs Olímpics i a presentar un projecte que pugui satisfer els requeriments del CIO. Per tant, la fase I és una fase tècnica, durant la qual no es permet la promoció internacional o la publicitat.

Les respostes de les ciutats sol·licitants són avaluades per experts del CIO sota l'autoritat del Comitè Executiu. A més, el CIO pot decidir portar a terme algun estudi independent per complementar la informació en determinades àrees. Finalment, es presenta un informe —que es fa públic— al Comitè Executiu del CIO.

Quan conclou el Procediment d'Acceptació de Candidatura, el Comitè Executiu del CIO determina quines ciutats sol·licitants han passat el primer obstacle («la primera volta») i són acceptades com a ciutats candidates.

Fase II: Candidatura

La designació de les ciutats candidates marca l'inici de la segona fase del procés de candidatura. Les ciutats candidates reben un qüestionari molt

detallat, que té el format del Manual de Ciutat Candidata, i se'ls demana que elaborin el seu projecte per als Jocs Olímpics, mitjançant la presentació de candidatura.

Una Comissió d'Avaluació del CIO visita les ciutats candidates per avaluar els seus projectes. Gràcies al detallat qüestionari i a la reducció del nombre de ciutats que arriben a aquesta segona fase, la Comissió d'Avaluació pot fer una anàlisi molt més detallada que amb el sistema antic. Novament, es lliura un informe final al CIO, que de nou es fa públic.

Basat en l'informe de la Comissió, el Comitè Executiu del CIO té l'autoritat per definir la llista de ciutats candidates que seran presentades a la Sessió del CIO per a l'elecció definitiva. En altres paraules, no totes les candidatures seran necessàriament presentades a la sessió del CIO que escollirà (per vot secret) la ciutat que organitzarà els Jocs Olímpics.

1.4. Comissió Ètica del CIO

El procés de candidatura és controlat per la Comissió Ètica del CIO, que es va crear a partir de la reforma del CIO, l'any 2000. Aquesta Comissió garanteix que les idees i principis fonamentals de la Carta Olímpica siguin respectats dins del Moviment Olímpic. A més, és responsable de vigilar l'aplicació de les regles i els principis recollits al Codi d'Ètica del CIO; també assegura que la resposta a les qüestions ètiques es completa de forma realista i efectiva. El Codi d'Ètica del CIO s'aplica a tots els CON i a totes les ciutats candidates a organitzar els Jocs Olímpics.

2. Estructures

La relació entre el CIO i els COJO (Comitè Organitzador dels Jocs Olímpics) es pot comparar amb aquella que es dona entorn d'una franquícia. Tot i que les funcions estan clarament definides, pot ser complicat dibuixar la línia entre una política de *laissez-faire* i una d'intervencionista. El CIO està, actualment, en perill de situar-se ell mateix en una àrea que no li pertany: l'organització dels Jocs. Alhora, hem d'acceptar que necessitem tenir una responsabilitat més gran en la direcció de la nostra franquícia.

Per tal que el CIO compleixi la seva funció en l'organització dels Jocs amb tota l'eficàcia possible, s'utilitzen les estructures següents:

2.1. Comissió de Coordinació dels Jocs Olímpics

La Comissió de Coordinació és el principal punt de contacte entre el COJO i el CIO. Després dels Jocs Olímpics d'Atlanta'96, la Carta Olímpica es va modificar per atorgar més poder a la Comissió de Coordinació i poder, així, millorar l'organització dels Jocs (Carta Olímpica, regla 41).

Les reunions de la Comissió s'organitzen, com a mínim, cada any i fins a dos cops l'any durant la fase final de la preparació. Abans de cada reunió, es realitza un informe de situació conjuntament entre el COJO i el CIO. Aquest document aporta la informació necessària per als membres de la Comissió.

Des d'un punt de vista logístic, la Comissió dura de tres a quatre dies. La componen membres del CIO, representants de les federacions internacionals, dels CON, de la Comissió d'Atletes i alguns membres del personal del CIO.

Dins de l'administració del CIO, es va crear una Secció de Coordinació dels Jocs, l'any 1997, per tal d'oferir un punt permanent de contacte als COJO. La seva funció principal és donar suport a la Comissió de Coordinació: organitza les reunions de la Comissió de Coordinació i possibles grups de treball específics, supervisa la participació d'experts i actualitza els progressos del COJO en funció del Pla Director presentat.

S'ha de destacar que la Comissió de Coordinació no és l'única Comissió del CIO que participa en els Jocs; la Comissió de Premsa, la Comissió de Ràdio i Televisió, la Comissió d'Esport i Medi Ambient i la Comissió d'Atletes, entre d'altres, tenen totes un paper important en el suport a la Comissió de Coordinació.

2.2. Reunions d'administració del CIO

L'administració del CIO té una experiència reconeguda i unes recomanacions que ha de compartir amb els COJO. S'organitzen unes reunions regulars a la seu del CIO, a Lausana, i a la ciutat organitzadora. Aquestes reunions es van introduir a meitat dels anys vuitanta. Per exemple, s'organitza una conferència sobre el disseny i la visió dels Jocs un parell de mesos després que s'hagi constituït el COJO. També s'organitzen, habitualment, reunions sobre l'ús del Pla Director i la transferència de coneix-

xement en els primers moments de la preparació. A l'àrea de tecnologia se celebra una sessió per donar inici al projecte tan aviat com el departament de tecnologia es constitueix. Tot això serveix per descriure l'estructura del consorci format pel CIO i revisar els papers i responsabilitats dels diferents actors, així com el Pla Director del projecte.

3. Eines i altres recursos

A més de les estructures descrites, el CIO, en col·laboració amb els COJO, utilitza diverses eines i recursos per tal d'assegurar l'èxit dels Jocs.

3.1. Contracte amb la Ciutat Organitzadora

El Contracte amb la Ciutat Organitzadora facilita el marc legal i financer per a la relació entre el COJO i el CIO.

3.2. Experts

L'any 1997, el CIO va decidir nomenar experts en temes específics perquè fessin d'assessors durant el procés d'organització d'uns Jocs. El nomenament pot ser de llarga durada, començant, per exemple, amb l'avaluació de les candidatures i continuant amb el procés complet de vida del COJO, inclosa la celebració dels Jocs. També pot ser un nomenament puntual i específic per a un projecte concret.

Els experts lliuren informes a la Comissió de Coordinació i, en la majoria dels casos, assisteixen i participen a les reunions dels grups de treball o bé a les reunions de la Comissió de Coordinació.

3.3. Guies del CIO

El CIO ha elaborat diverses guies de referència per als COJO. Especifiquen la política del CIO i/o dels col·laboradors en temes concrets, els principis fonamentals, el paper que s'espera dels COJO, etc.

El CIO actualment està revisant les guies existents i té el projecte de desenvolupar noves guies per a temes addicionals.

3.4. Pla Director del CIO

El Pla Director del CIO identifica entre 600 i 800 moments clau del procés d'organització i les dates límit de cada fase. Es va començar a aplicar

en la preparació dels Jocs Olímpics de l'any 2000 i, des de llavors, s'ha anat millorant contínuament en col·laboració amb els COJO. Aporta un context de planificació per als COJO durant els set anys de preparació i és utilitzat pel CIO com a seguiment de la preparació dels Jocs. Serveix com a punt de partida per a cada COJO, per desenvolupar, en cooperació amb el CIO, el seu propi Pla Director, adaptat al seu context particular.

També inclou activitats crítiques relacionades amb els Jocs Olímpics que no són desenvolupades directament pel COJO, sinó que depenen d'altres institucions, com ara l'Administració pública. En aquest sentit, també es preveu fer una llista sistemàtica de totes les accions que són competència del CIO.

La informació s'organitza en 11 seccions i 45 programes. Aquesta fragmentació es manté en tots els informes i planificacions durant tota la preparació dels Jocs. A més, és la base de l'estructura de totes les activitats relacionades amb els Jocs: TOK, informe oficial, observadors de programes i informes dels Jocs.

3.4.1. Principis de desenvolupament del Pla Director

- El Pla Director està compost per esdeveniments clau. Un esdeveniment clau és una fita important en la preparació dels Jocs. Per a cadascun d'ells, el CIO i el COJO discutiran la situació i prendran decisions o es posaran d'acord en les accions que cal realitzar.
- El Pla Director enumera tots els esdeveniments clau, des de l'informe de ciutats candidates de la Comissió d'Avaluació del CIO fins a l'informe final dels Jocs.
 - Alguns dels esdeveniments clau estan extrets del contracte amb la ciutat organitzadora, les guies del CIO i la Carta Olímpica.
 - El desenvolupament del Pla Director és un esforç comú entre el CIO i el COJO.

3.5. Serveis d'Informació i Resultats Olímpics (ORIS)

La informació s'està convertint en un component important que augmenta l'eficiència de l'organització dels esdeveniments esportius. Tot i això, les experiències en grans esdeveniments previs, com els Jocs Olímpics i els Campionats del Món, han comportat sovint frustracions:

- entre els organitzadors de l'esdeveniment, a causa de la manca de requisits documentats que reben de l'organització anterior;
- entre els usuaris de la informació que, a més d'haver-se d'adaptar a les noves tecnologies, s'han vist obligats a lluitar amb les inconsistències en la gestió, contingut i lliurament de la informació crítica;
- entre organitzadors i usuaris que han pagat un alt preu en diners i recursos i encara han hagut de fixar un producte per sota de l'estàndard desitjat.

En atenció als alts costos i riscos patits en la contínua redefinició de les necessitats, el CIO va iniciar el projecte ORIS, impulsat pel seu departament de tecnologia. Els principals objectius d'ORIS són els següents:

- establir i consolidar, com a referència de futur permanent, les necessitats d'informació de les federacions internacionals esportives i dels mitjans de comunicació;
- proposar canvis a les pràctiques actuals de treball per trobar nous estàndards en el lliurament de la informació;
- establir aquestes necessitats com un estàndard obligatori que han d'adoptar els futurs organitzadors d'aquests esdeveniments, de forma que responguin a les expectatives dels usuaris clau;
- documentar les necessitats i procediments en un format llegible i amè, centrat en una descripció de la informació requerida des del punt de vista de l'usuari, sense pretendre que sigui substitutiva de les especificacions funcionals definides pels estàndards de la indústria de les tecnologies de la informació.

El primer esport cobert per ORIS (en aquell moment anomenat «Info-Tech») va ser el rem, desenvolupat com a prova pilot en col·laboració amb la Federació Internacional de Rem (FISA). Aquesta prova es va acabar el juliol de 1994. La primera versió dels documents d'ORIS per a tots els esports d'uns Jocs Olímpics es va completar de manera satisfactòria el 1996, amb el Comitè Organitzador de Nagano per als Jocs Olímpics d'Hivern de 1998. A partir d'aquell moment, es va desenvolupar i adaptar als Jocs d'Estiu, tot incorporant els nous esports, les noves disciplines i el nou format de competició, i també millorant els documents basats en una experiència real.

3.6. Serveis de Radiodifusió Olímpics

Cada comitè organitzador ha de comptar amb un *host broadcaster* que produeixi el senyal de ràdio i televisió internacional, faci funcionar el Centre Internacional de Ràdio i Televisió i planifiqui i ofereixi el servei de totes les instal·lacions i equipaments oportuns. Les responsabilitats i obligacions del radiodifusor local superen les capacitats de qualsevol xarxa local. Per això, anteriorment, el comitè organitzador contractava una organització adequada per proveir aquests serveis. Algunes estadístiques han demostrat que les dimensions de les operacions del radiodifusor local afecten:

- i) la quantitat de personal —3 500 persones per als Jocs Olímpics d'Estiu i 1 600 per als Jocs Olímpics d'Hivern— i
- ii) el pressupost —180 milions de dòlars per als Jocs Olímpics d'Estiu i 80 milions per als d'Hivern.

Tot i això, donada la dificultat experimentada a l'hora d'establir l'estructura apropiada per als Jocs Olímpics d'Atenes 2004, el CIO ha decidit crear una entitat amb aquest propòsit, l'OBS, que és una operació conjunta entre el CIO i l'International Sports Broadcasting. Aquesta iniciativa començarà als Jocs Olímpics de 2008 a Beijing i ha d'assegurar la necessària qualitat de la cobertura i de la producció del senyal, gràcies a l'experiència i especialització de l'equip de direcció i del personal d'operacions.

3.7. Programa de Transferència de Coneixement Olímpic

El Programa de Transferència de Coneixement Olímpic (TOK) va ser iniciat pel CIO durant la preparació dels Jocs Olímpics de 2000, junt amb el Comitè Organitzador de Sidney (SOCOG). El TOK és un procés a través del qual el coneixement adquirit per un comitè organitzador de Jocs Olímpics és recollit i sistematitzat a través de guies escrites (les guies TOK) i de material audiovisual (fotos i vídeos). Cent guies TOK cobreixen fins a cinquanta programes organitzatius diferents desenvolupats pel SOCOG. El mateix esforç es va fer amb els Jocs Olímpics d'Hivern de Salt Lake City.

La intenció d'aquest programa és recopilar la informació que pot

ser utilitzada pels futurs COJO, tot assegurant-se que els mètodes milloraran a partir de les experiències de COJO anteriors; així, es permet el desenvolupament i la implementació de la millor solució possible en cada context. Mentre la Carta Olímpica, el Contracte amb la Ciutat Organitzadora i les guies del CIO descriuen, sobretot, les necessitats i els objectius dels Jocs Olímpics, el programa TOK descriu els mètodes utilitzats en Jocs Olímpics anteriors per aconseguir aquestes necessitats i objectius. En aquest sentit, tots els documents es complementen.

A més d'existir informació escrita i visual, s'organitzen activitats amb les ciutats sol·licitants i candidates, com ara seminaris o grups de treball formats per experts del CIO o membres d'altres COJO anteriors.

3.7.1. Observadors

El contingut del TOK es verifica a través del Programa d'Observadors durant els Jocs; aquest programa es va introduir l'any 2000. Les operacions són sistemàticament analitzades en reunions setmanals on s'intercanvien i es discuteixen les observacions fetes. Els experts (tant interns com externs) fan informes de les seves conclusions. El personal dels futurs COJO i de ciutats candidates també participen en aquest Programa d'Observació.

3.7.2. Informes

Després de cada edició dels Jocs Olímpics, el CIO i alguns membres del COJO informen als propers organitzadors sobre la seva experiència immediatament després dels Jocs Olímpics. L'objectiu és analitzar sistemàticament cada funció dels organitzadors i identificar els principals punts forts que caldria repetir i els punts més fluixos per poder-los evitar. El primer informe es va realitzar després dels Jocs Olímpics de Sidney, en una sessió a Atenes, Grècia. El següent es va celebrar a Torí, Itàlia, després dels Jocs Olímpics d'Hivern de 2002.

3.8. Informe Oficial dels Jocs

L'Informe Oficial dels Jocs és una anàlisi retrospectiva dels Jocs realitzada pel Comitè Organitzador. Inclou, a més, recomanacions per als futurs COJO. Fins a l'any 2000, el Comitè Organitzador decidia el contingut de

l'Informe, però, actualment, el CIO en prescriu l'estructura i el contingut, en atenció a l'important ús d'aquesta informació després dels Jocs per a investigadors i futurs comitès organitzadors, per exemple.

L'Informe Oficial consisteix en quatre volums: el primer volum fa una anàlisi retrospectiva de la fase de candidatura; el segon volum descriu les estructures organitzatives, els mecanismes de control, les provisions legals i tots els elements que fan possibles els Jocs; el tercer volum tracta els 16 dies de competició i els seus resultats, i el quart volum estudia l'impacte global dels Jocs, centrant-se en tres dimensions del desenvolupament sostenible: l'econòmica, la mediambiental i la social.

3.9. Serveis de Gestió del Coneixement dels Jocs Olímpics

Per millorar el programa TOK i desenvolupar les iniciatives de gestió del coneixement, el CIO va establir l'Olympic Games Knowledge Services SA (OGKS) el 2001. L'OGKS aportarà serveis de gestió del coneixement, en nom del CIO, a les ciutats sol·licitants, candidates i organitzadores de Jocs Olímpics.

L'OGKS assistirà al CIO en el desenvolupament del TOK a través de processos i sistemes per capturar i codificar el coneixement explícit i aprofitar el poder del coneixement tàcit de què disposen els experts en diferents matèries. Els processos de captura d'informació es desenvoluparan com a complement de les activitats d'un COJO i per incrementar el valor afegit dels sistemes de gestió d'informació dels COJO ja existents.

L'OGKS assegurarà la qualitat de l'anàlisi de la informació i del coneixement produïts i el posarà a disposició de les ciutats candidates i organitzadores a través del Pla Genèric de Planificació del CIO i del Pla Director dels Jocs Olímpics. Aquests coneixements i informacions es facilitaran mitjançant un informe de necessitats que l'organització lliurarà periòdicament i es tindran en compte els diferents tipus d'informació que requereixen els diferents nivells de gestió i de personal.

I, el més important: l'OGKS ajudarà els COJO a realitzar la transferència d'informació de tota la seva organització per tal de garantir que totes les àrees funcionals implicades en la planificació i les operacions tinguin accés a la informació clau.

L'OGKS oferirà serveis de gestió del coneixement al seu grup de clients

a través d'una sèrie d'activitats que inclouran seminaris i conferències, informació en línia, serveis d'investigació, serveis de formació i consultoria, i la incorporació del nucli principal de l'equip del COJO en feines en pràctiques.

Els experts en les diferents àrees romandran a l'OGKS per ajudar en el lliurament de tots aquells serveis necessaris, per interpretar la informació del TOK i per donar suport als COJO en el desenvolupament de les solucions més convenients en el seu context específic.

Els serveis de l'OGKS, els costos dels quals quedaran compensats per l'eficiència en els processos organitzatius, proveiran una qualitat suficient de recursos per obtenir el coneixement generat pels processos d'organització d'uns Jocs Olímpics i contribuir, d'aquesta manera, al llegat del Moviment Olímpic a partir del Centre de Coneixement Olímpic.

Referències bibliogràfiques

COMITÈ INTERNACIONAL OLÍMPIC

(2000) *IOC 2000 Reforms*. Lausana: Comitè Internacional Olímpic.

(2001a) *Olympic Charter*. Lausana: Comitè Internacional Olímpic.

(2001b) *Final Report of the Coordination Commission of the XXVIITH Olympiad, Sydney 2000*. Lausana: Comitè Internacional Olímpic.

(2002) *Information for Applicant Cities Participating in the Candidature Acceptance Procedure for the XXI Olympic Winter Games 2010*. Lausana: Comitè Internacional Olímpic.

Barcelona'92 i la seva influència internacional

Enric Truñó

Regidor d'Esports, Turisme i Jocs Olímpics de l'Ajuntament de Barcelona;
membre de la comissió Permanent COOB'92

Conseller delegat de Truñó i Associats, S. L.

«Posar la ciutat en el mapa!», deia una vegada i una altra Pasqual Maragall quan li preguntaven pels objectius principals que hi havia en el projecte olímpic de Barcelona.

Barcelona, òbviament, ha estat sempre en el mapa. El que volia dir l'alcalde és que havia de formar part del mapa de les ciutats que compten, de les ciutats que són reconegudes internacionalment, i que havia de recuperar la presència en el context mundial de què en altres moments de la història havia gaudit.

Dins l'àmbit europeu, la Ciutat Comtal havia tingut un paper important com a cap de la Corona d'Aragó en el moment de la seva màxima expansió per la Mediterrània. Cent deu consolats escampats per les seves ribes testimonien la potència d'aquella ciutat en els segles xiv i xv.

També el segle xvi va viure un moment de gran esplendor en ocasió de la celebració de la reunió del «Toisón de Oro» a la catedral, que l'any 1519 va aplegar els representants dels regnes més importants del continent europeu. El mateix Cervantes, pocs anys després, defineix la ciutat a *El Quixot* com «albergue de los extranjeros».

Durant tres segles apartada del comerç amb Amèrica i desafavorida pel centralisme borbònic, la ciutat viu un llarguíssim període de decadència. No se'n va desvetllar fins a la meitat del segle xix, amb la industrialització, l'enderroc de les muralles medievals i l'expansió territorial.

Dues exposicions universals, els anys 1888 i 1929, van intentar tor-

nar a posar la ciutat en el mapa. El seu dinamisme econòmic, industrial, cultural i arquitectònic, juntament amb una forta onada migratòria vinguda de la resta d'Espanya, fan que la ciutat arribi a un milió d'habitants en ocasió de la segona exposició i la projecten cap a una destacada presència internacional.

Malauradament, la guerra civil col·loca de nou Barcelona en els titulars de la premsa internacional: són els primers bombardeigs aeris a una gran ciutat. Els anys posteriors de tancament a causa de la dictadura franquista l'allunyen de l'escena exterior, com a tot el país. Aquesta no és l'única herència negativa d'aquells anys: la mancança de serveis i un urbanisme depredador i especulatiu suposen una pesada càrrega que la democràcia haurà d'afrontar.

A partir de la segona meitat dels anys seixanta, la ciutat comença una lenta recuperació i fa sentir la seva veu com un espai d'obertura, cosmopolitisme i diàleg amb la resta d'Europa. Llavors apareix com una ciutat receptiva als corrents democràtics i moderns de pensament i de creativitat cultural.

La dècada dels setanta és un període de transició, durant el qual la prioritat no és la ciutat en si mateixa, sinó les qüestions polítiques de construcció de la democràcia i l'autonomia de Catalunya.

Serveixin aquestes referències per recordar alguns passatges històrics clau que ajuden a entendre la situació de Barcelona a l'inici del projecte olímpic, quan l'alcalde Narcís Serra i Joan Antoni Samaranch, acabat de ser escollit president del CIO, en parlen per primera vegada l'estiu de 1980.

En aquell moment, Barcelona no representava cap paper rellevant en el context internacional, tot i que era una ciutat amb una àrea metropolitana de més de tres milions d'habitants, capital d'una de les principals regions turístiques d'Europa i, alhora, la comunitat espanyola més desenvolupada des del punt de vista industrial i econòmic, amb un cert prestigi cultural i un bon nivell esportiu. No és estrany que, en aquest context, en el seu discurs de presa de possessió, el 2 de desembre de 1982, l'alcalde Maragall llançés aquest objectiu: «Per una Barcelona olímpica i metropolitana».

Quan Barcelona va rebre, el 17 d'octubre de 1986, l'encàrrec d'organitzar els Jocs Olímpics de 1992, després d'una exitosa campanya d'explicació i promoció internacional, hi van haver veus que van predir un

complet fracàs. Barcelona va haver de lluitar contra dos clixés: l'un, referit a una suposada incapacitat d'una ciutat espanyola per realitzar un projecte d'aquesta envergadura, tot competint en l'escena internacional, i l'altre, referit a la suposada incapacitat d'una ciutat governada per una coalició d'esquerres per ser un bon gestor i crear un clima adequat per al desenvolupament econòmic.

Com que això no es va produir, ara, més de vint anys després de l'inici de l'aventura olímpica i a deu anys de la seva celebració, és un bon moment per recordar les estratègies emprades, avaluar el camí fet i veure la influència internacional de Barcelona en l'actualitat.

Barcelona'92: un projecte de desenvolupament global

Des dels inicis del projecte olímpic hi va haver una clara orientació i consens per fer realitat dos grans objectius. D'una banda, fer servir els Jocs com a motor de modernització i de desenvolupament urbanístic, social i econòmic, cercant l'equilibri territorial de la ciutat i la seva projecció internacional. D'altra banda, es considerava que la ciutat havia de ser agraïda amb el món de l'esport que li havia brindat la més gran oportunitat per al seu desenvolupament i, per tant, li havia de retornar amb escreix allò que li donava, organitzant els millors Jocs Olímpics possibles. Alhora, la ciutat i les quinze subseus es dotaven d'una molt bona infraestructura esportiva i així s'ampliava i es millorava la pràctica de l'esport per part de la ciutadania.

El gran repte era que tot això, si es feia correctament, produiria un grandíssim impacte mediàtic favorable a la ciutat, que sens dubte hauria d'incidir en una influència internacional més gran.

Barcelona es plantejava utilitzar el repte olímpic per dur a terme un ambiciós pla de renovació urbana que li permetés, d'una banda, obrir la ciutat al mar, tot recuperant la seva façana marítima, amb la localització del nou barri de la Vila Olímpica, del Port Olímpic i el sanejament de quatre quilòmetres de platges. D'altra banda, acabar i retornar el Parc de Montjuïc a l'ús ciutadà, tot dotant-lo de les grans instal·lacions esportives. I, finalment, equilibrar el seu territori amb la decisió d'establir les quatre àrees olímpiques a les quatre cantonades del mapa de la ciutat i unir-les amb les noves rondes de circumval·lació destinades a treure bona part de trànsit del centre urbà.

Amb l'establiment, l'any 1987, de les 12 Àrees de Nova Centralitat es proposava l'acció reurbanitzadora i la promoció socioeconòmica d'unes zones no centrals del terme municipal per completar el sector central tradicional. Quatre d'elles són les àrees olímpiques que l'Ajuntament es va comprometre a desenvolupar amb el 1992 com a horitzó.

Tot això sense oblidar el pla de rehabilitació i reforma de Ciutat Vella, que pretenia incloure, també, els barris històrics del centre ciutadà al projecte de desenvolupament.

A aquests objectius urbanístics s'hi suma una execució, tant del pla-nejament com de l'arquitectura, realitzada pels millors equips de professionals catalans, espanyols i internacionals. Això crea un clima especial de debat ciutadà, propostes de qualitat i projecció exterior de la ciutat.

No s'ha de perdre de vista la Campanya per a la Protecció i Millora del Paisatge Urbà, «Barcelona, posa't guapa», que tant ha contribuït a preservar el patrimoni arquitectònic de la ciutat, la seva imatge i la qualitat de la vida urbana.

Al mateix temps, Barcelona es proposa no deixar enrere la cultura i per això es planteja realitzar un ambiciós Pla d'Equipaments Culturals que preveu la construcció o remodelació d'un ampli nombre de museus, teatres i sales de concerts, entre d'altres.

Per a donar coherència al plantejament urbanístic amb les propostes de desenvolupament econòmic i amb l'objectiu de promoure la cohesió social, l'any 1988 es va decidir convocar i realitzar el primer Pla Estratègic Econòmic i Social, que va confirmar, entre les seves línies estratègiques, la vocació europea i internacional de Barcelona. El Pla va constituir un procés de col·laboració i consens d'un bon nombre d'agents econòmics i socials, tant públics com privats, amb l'objectiu d'obtenir una visió comuna i una guia per a l'acció a l'hora d'encarar, realitzar, continuar i impulsar la dinàmica generada amb el procés olímpic de 1992.

El mateix plantejament de la candidatura olímpica va significar un punt d'inflexió cap al desenvolupament d'una promoció activa de la ciutat en el món a nivell polític, cultural i econòmic, amb l'objectiu ja assenyalat de situar-la en el mapa.

Es va fer un èmfasi especial en la realització d'accions de *city marke-*

ting d'àmbit internacional, promogudes conjuntament entre l'Ajuntament, la Cambra de Comerç, la Fira de Mostres, el Consorci de la Zona Franca i altres agents socials i econòmics.

En un camp molt diferent i aprofundint l'estratègia de presència europea, Barcelona, amb altres cinc ciutats, va liderar la creació, l'any 1989 a Barcelona, d'Eurociutats, una organització formada inicialment per 34 ciutats europees comunitàries amb l'objectiu de fer un *lobby* davant dels organismes de la Unió Europea. També es pot considerar un èxit de l'esforç d'incidència internacional la creació, el 1990, de la xarxa de ciutats C-6, formada per iniciativa de Barcelona, conjuntament amb les ciutats de València, Saragossa, Palma de Mallorca, Montpeller i Tolosa, amb l'intent d'articular una macroregió europea.

També en aquells moments s'inicien els programes de solidaritat i cooperació amb ciutats de països en vies de desenvolupament.

Els primers fruits promocionals abans dels Jocs

Els primers resultats positius d'aquest plantejament global de transformació i promoció de Barcelona es comencen a obtenir, en forma d'opinions molt favorables expressades en els mitjans de comunicació, abans mateix de la celebració dels Jocs Olímpics.

Així, el diari *El País* assenyalava en els titulars de la seva edició del 7 d'abril de 1991: «Barcelona, una ciudad con imagen», i com a subtítol: «El urbanismo y el diseño de la metrópoli, reflejados en la prensa internacional». El text destacava que «una década después del inicio del que se ha calificado como el más ambicioso programa de renovación urbana emprendido por una gran ciudad durante el último medio siglo, la ciudad de Barcelona parece consolidada en la primera línea mundial de urbes destacadas por su urbanismo y su vitalidad cultural. El fulgor de esta imagen global puede comprobarse en la atención que prestan a Barcelona las publicaciones internacionales especializadas en diseño y urbanismo, que tratan a la metrópoli catalana como una de las capitales europeas de la modernidad».

Com exemple destacat es pot citar el comentari que realitza la revista nord-americana *Art in America*: «Nadie que haya conocido Barcelona hace una generación puede quedarse impasible ante su metamorfosis de

la última década en que ha pasado de ser un aletargado puerto mediterráneo a convertirse en la metrópolis vigorosa que es hoy».

Uns mesos abans de la gran cita, el prestigiós *The Times* (27 de març de 1992) afirmava que «els Jocs Olímpics han suposat la força motivadora per dur a terme les obres públiques que Barcelona necessitava, en qualsevol cas, per a modernitzar-se i competir en el mercat únic europeu». El *Herald Tribune* (12 de febrer de 1992) també feia la seva valoració positiva: «Gràcies al Jocs Olímpics la infraestructura de Catalunya es troba ara entre les millors d'Europa i té el benefici afegit d'un incrementat prestigi a l'exterior».

Des d'Itàlia arribaven els comentaris del *Corriere della Sera* (14 d'abril de 1992): «Els Jocs Olímpics han infós a Barcelona una febre urbanística sense precedents en la història de l'arquitectura moderna. Una intervenció en tots els fronts que no ha deixat res en l'oblit. Així, després d'haver aixecat la Vila Olímpica en una de les zones més degradades de la ciutat, s'han construït més de 180 hectàrees de noves edificacions, sense oblidar la remodelació dels barris més antics».

Per últim, l'anàlisi que feia l'edició europea de *The Wall Street Journal* quatre dies abans de començar els Jocs: «Durant segles s'havia quedat endarrerida respecte a altres grans ciutats europees, ara Barcelona està adquirint les mateixes simpaties que París, Berlín, Amsterdam i Milà en l'atenció dels inversors internacionals».

Aquest reconeixement per part dels mitjans de comunicació es va completar amb d'altres procedents de l'àmbit acadèmic. Així, la Universitat de Harvard, mitjançant la seva escola de disseny, va concedir el Premi Príncep de Gal·les de Disseny Urbà a la ciutat de Barcelona pel conjunt d'espais públics creats entre 1981 i 1987 i per la seva contribució «a la millora de la vida urbana i que demostren una orientació humana en el disseny de l'entorn urbà». Es pot assenyalar, també, el premi especial de planificació, atorgat l'any 1991 per les Comunitats Europees al Pla Estratègic Barcelona 2000, per «l'alt grau de cooperació públic-privat i de consens, l'objectiu d'internacionalització de la ciutat i per ser la primera ciutat europea que havia desenvolupat un procés amb aquesta metodologia que podria servir de model per a futures accions d'altres ciutats».

No és només l'opinió publicada, ni els reconeixements o premis asso-

lits els que poden donar una mesura de la valoració positiva que rep el procés de transformació urbana i de preparació dels Jocs Olímpics. S'hauria de fer esment al paper directiu de l'alcalde i d'altres representants municipals en tot tipus d'organitzacions de ciutats o municipalistes de caràcter internacional. Cada vegada més el «model Barcelona», de lideratge públic i de cooperació públic-privat, és apreciat i aplicat per altres ciutats.

Aquest estat d'opinió favorable a la ciutat i els esforços realitzats per aquesta en el camp de la promoció econòmica a nivell internacional van propiciar un increment molt significatiu de noves inversions estrangeres a la seva àrea metropolitana. En el període que va des de l'ingrés d'Espanya a la Comunitat Europea (1986) fins a l'any abans de la celebració dels Jocs, les inversions estrangeres van créixer un 300 %.

Per completar l'estat de la qüestió, recordarem l'informe realitzat pel setmanari *The Economist* on es remarca que el creixement de Catalunya seria més ràpid que el de la majoria de les regions europees durant la primera meitat de la dècada dels noranta. L'informe basava la seva afirmació en les fortes inversions realitzades en infraestructures, la celebració dels Jocs Olímpics i la diversificació del teixit industrial. Per la citada revista, Barcelona i Catalunya sencera es convertirien en la regió favorita per a les inversions estrangeres durant els propers anys.

Una simbiosi com mai: els Jocs i la ciutat

Quan, amb la màxima solemnitat possible, el president del CIO, Joan Antoni Samaranch, diu en el seu discurs de cloenda dels Jocs que els de Barcelona han estat els millors de la història, una explosió de satisfacció inunda l'Estadi Olímpic de Montjuïc i tots els racons de Barcelona i de Catalunya. Suposa el reconeixement oficial de la feina ben feta i la consciència d'haver superat amb èxit l'enorme repte que la ciutat s'havia plantejat. Encara l'endemà hi haurà una altra confirmació interna de la sensació d'èxit: el diari *La Vanguardia* obrirà portada a tota pàgina amb un enorme 10 ocupant tot l'espai, donant la màxima qualificació possible a la tasca realitzada.

Es podria dir que aquestes són opinions massa lligades a la ciutat i, per tant, poc imparcials per avaluar adequadament l'esdeveniment. Però

coneixent Samaranch i sabent amb quin grau d'autoexigència ha dut la seva presidència del CIO, podem assegurar que no es deixaria endur només per un sentiment si no estigués conforme amb la realitat.

Valguin, doncs, aquests dos exemples per expressar el sentiment profund que es vivia a Barcelona en relació amb el resultat dels Jocs. Es pot parlar d'un orgull de ciutat, de sentir-se de la ciutat que havia desitjat, potser com cap altra, organitzar el gran esdeveniment (recordem les tres candidatures anteriors). I de fer-ho amb un projecte que lligava el futur de la metròpoli a una concepció global de desenvolupament físic, urbànic, arquitectònic, cultural, social, esportiu, turístic i econòmic; amb la clara consciència que era una oportunitat única, que era «o ara o mai», que era la gran ocasió per recuperar els retards de la ciutat i tornar-la a posar en el mapa.

És cert que aquestes darreres afirmacions, repetides tantes vegades durant tot el procés de candidatura i de preparació dels Jocs, poden semblar retòriques o grandiloqüents, però així eren viscudes pels habitants d'una ciutat i d'un país que la setmana abans de rebre la nominació olímpica havien donat un 91,5% de suport al projecte, segons una enquesta del diari *El Periódico*.

Amb aquest sentiment de fons, el gran binomi del projecte era, doncs, Jocs i ciutat. I els ciutadans, lògicament, van respondre: la ciutat va ser una festa, el civisme va estar a l'ordre del dia, es van respectar les indicacions sobre trànsit i transport, les banderes eren als balcons com a senyal de benvinguda... Els Jocs van funcionar com una màquina, més enllà de petits problemes amb el transport dels atletes, un parell de dies abans de començar, que van solucionar-se ben aviat.

La qüestió és saber si aquesta vivència i sentiment intern eren, al mateix temps, percebuts per les persones que visitaven la ciutat i, en especial, pels mitjans de comunicació. Sembla que va ser així. Els mitjans espanyols es van bolcar en mostrar aquesta implicació cívica i els mitjans estrangers van assenyalar el protagonisme dels ciutadans i la ciutat com a gran guanyadora dels Jocs.

Paul Witteman, de la revista *Time*, va manifestar que «aquests han estat els millors Jocs que mai he presenciats. Mai he vist un ambient popular més càlid que aquí. L'organització ha estat d'una gran eficàcia. La meua

proposta és que, després d'Atlanta, els Jocs Olímpics retornin definitivament a Barcelona». Phil Hersh, redactor del *Chicago Tribune*, opinava que «ha estat el triomf de Barcelona i la seva gent. Potser oblidaré el nom dels grans atletes dels Jocs, però per sempre recordaré aquesta ciutat». Des de *Los Angeles Times*, Randy Harvey deia: «La meva opinió, excel·lent. La imatge que ha quedat ha estat formidable per a Barcelona i per a Catalunya. L'actitud de la gent és el que més m'ha impressionat». Des del Japó, Chihiro Ito escrivia a l'*Asahi Shimbun*: «Els millors Jocs de la història per dues raons: la primera, perquè tot el país hi ha participat i s'hi ha implicat. La segona, perquè no hi ha hagut terrorisme ni incidents». També des de França, Jean François Renault, de *L'Équipe*, opinava que «han estat uns Jocs amb una organització molt bona. La gent ha estat molt posada en tot l'espectacle». Gianni Merlo, de la *Gazzetta dello Sport*, valorava que «ha estat una ciutat decidida a implicar-se fins al final en el Jocs. Herois? La ciutat. Barcelona ha vençut». Finalment, el comentari de David MacLean, de l'*Atlanta Journal-Constitution*: «Barcelona ha estat una lliçó per a tots».

Probablement, el millor llegat del projecte olímpic, a més de la transformació física de la ciutat, va ser el del canvi de mentalitat dels mateixos ciutadans. Conscients de la capacitat creativa i operativa i del rigor demostrat, va néixer una confiança més gran en les pròpies forces i es va generar una actitud positiva per encarar els grans reptes de futur.

El canvi de ritme

Què passa després de la celebració exitosa dels Jocs de 1992? Passen diverses coses alhora. D'una banda, la ciutat sent el pes de la crisi econòmica damunt seu. Sabem que l'economia occidental es troba des de començaments de l'any 1991 en un període de crisi. Barcelona, com en bona part tot Espanya, no n'havia notat els efectes a causa de l'enorme esforç inversor públic i privat realitzat en ocasió del projecte olímpic i dels altres projectes relacionats amb els esdeveniments de 1992. La crisi origina un aleniment del sistema productiu, un descens del consum i el consegüent descens de l'ocupació. Aquesta fase serà, per sort, força curta, ja que ben aviat, cap a l'any 1994, es començaran a notar els símptomes de reactivació econòmica a nivell mundial.

D'altra banda, Barcelona necessita un cert temps per digerir les noves instal·lacions, infraestructures i àrees que hereta dels Jocs, així com per posar al dia la hisenda municipal, que tant havia aportat al projecte. Potser és bo de saber que els responsables municipals de la ciutat de Munic havien avaluat que la concentració d'inversions realitzades a la seva ciutat en el període de sis anys abans de la celebració dels seus Jocs el 1972 equivalia a la que en condicions normals es realitzaria en un període de 18 anys. Traslladat a Barcelona, això significava un ritme inversor que, òbviament, no es podia mantenir immediatament després dels Jocs com si res.

Entre 1993 i 1995 hi ha, doncs, un període de canvi de ritme, de recuperació, d'assimilació i de posar l'herència dels Jocs en funcionament ordinari i pagar el que toca.

Hi ha, en aquells moments, un viu debat a Barcelona. Hi ha qui opina que la ciutat ha millorat i que el ritme més pausat és normal després d'una gran emoció. D'altres, pensen que alguns responsables s'han adormit en la satisfacció de l'èxit.

Aquesta controvèrsia és una vella tradició barcelonina. Probablement positiva i estimulante, de vegades amaga enfocaments polítics partidistes i una certa manca de capacitat per ponderar adequadament els fets objectius, d'una i altra part. La valoració del ritme de la millora i les seves perspectives de futur sempre són temes subjectius.

De fet, com s'ha dit, la ciutat rep amb retard els efectes de la crisi econòmica, malgrat que objectivament es troba amb instruments millors per fer-hi front. El sector hotelier és un dels que en pateix més les conseqüències, a causa d'una davallada en valor absolut del nombre de pernoctacions i de la taxa d'ocupació, ja que la construcció de nous hotels va suposar un gran increment de places. Aquesta situació es perllonga al voltant d'un any i mig (els primers símptomes de recuperació s'observen cap a la meitat de 1994). El mateix succeeix amb el sector immobiliari, amb una aturada en la venda de pisos i oficines. Tot això produeix l'increment de la desocupació, que, encara que se situa per sota de la mitjana espanyola, introdueix un cert clima de preocupació en el futur.

Per sort, aquesta situació no és valorada de manera semblant des de l'estranger. En primer lloc, perquè les conseqüències de la crisi són les

mateixes arreu i no es poden atribuir al cofoisme o a la manca de previsió o de noves iniciatives dels dirigents locals. En segon lloc, perquè l'impacte de la transformació urbana i l'èxit organitzatiu dels Jocs Olímpics és valorat de manera tan profunda i unànime que Barcelona, als seus ulls, entra en un estat de gràcia i es converteix en una ciutat de moda amb tot el que això comporta.

Aquesta és la idea de Giampaolo Fabris, catedràtic de Sociologia de la Universitat de Milà, per qui «Barcelona s'està convertint en una ciutat objecte de culte (...), ha conquerit una qualitat de vida més alta que la d'altres ciutats més importants, com Londres. Els Jocs li han donat encara més "visibilitat". Els Jocs van ser com un altaveu, però molts dels elements que l'han posat de moda ja eren presents abans».

Un símbol en el camp de la incidència institucional pot ser el fet que l'alcalde Maragall, que des de 1992 ocupava la presidència del Consell de Municipis i Regions d'Europa, sigui escollit vicepresident del Comitè de Regions de la Unió Europea en el moment de la posada en funcionament i, posteriorment, el 1996, n'assumeixi la presidència. I, encara, el paper de Barcelona en el procés de convergència de les entitats municipalistes a nivell mundial, que les portarà a participar en la Conferència Habitat II de les Nacions Unides. Tot això té a veure amb la vocació i el compromís europeu de la ciutat, explicat en les manifestacions que l'alcalde havia fet el dia després dels Jocs: «Hem d'utilitzar els èxits com a trampolí cap a Europa. Hem de ser la ciutat d'Europa. La ciutat-ciutat. Hem de treballar per ser la millor ciutat d'Europa».

S'ha de tenir en compte la feina feta des de la Generalitat de Catalunya, especialment pel seu president, Jordi Pujol, en la tasca de promoció internacional de Catalunya i de la seva capital, així com en la presència en organismes europeus de regions. Aquesta també ha estat una contribució important en la projecció internacional de la ciutat.

Des de l'altre costat dels Pirineus, l'opinió sobre el model local de Barcelona es reflecteix en l'article del *Financial Times* (12 de juny de 1995) que la posa com a model per a Londres, i en el de *The Economist* (29 de juliol de 1995) que la converteix en un exemple de com s'ha de transformar una ciutat.

Hi ha també moltes persones, empreses i institucions que opten per

la ciutat. Així, per exemple, la University of Chicago decideix obrir una seu a Barcelona per a la seva Escola Superior de Negocis, que es posa en funcionament l'any 1994. Cinc anys després, el seu rector, Robert S. Hamada, en fa la següent valoració: «Quan fa cinc anys vam establir un campus a Europa, volíem ser presents en una ciutat amb un esperit creatiu i innovador, una orientació empresarial i una xarxa de transports òptima. Barcelona va ser la nostra primera opció i ara estem encantats de dir que Barcelona és la nostra casa a Europa». O, encara, el punt de vista de Bernard Meric, *general manager* de Hewlett-Packard a Barcelona, expressat després de l'expansió realitzada en aquest període: «És la primera vegada que jo he vist l'administració prenent una actitud realment de negocis. Ells són veritablement gent de negocis».

Si ho valorem des del punt de vista de les inversions econòmiques estrangeres, es pot veure que en el període 1993-1995 les empreses multinacionals van realitzar inversions sobre Barcelona i la seva àrea metropolitana de l'ordre de 93 000 milions de pessetes d'aquell moment. Aquestes dades van fer dir al llavors governador del Banc d'Espanya, Luis Ángel Rojo, que «la Barcelona postolímpica és la ciutat amb més potencial de desenvolupament a Espanya, ja que encara ha de rendibilitzar totes les inversions fetes durant el procés olímpic de 1992, i que en aquell moment no va poder recollir per culpa de la irrupció de la greu crisi que va patir el conjunt de l'economia espanyola».

En el context de les dificultats econòmiques a Espanya i arreu del món, la ciutat es planteja el manteniment i millora de la posició internacional aconseguida a partir de l'organització dels Jocs. Sota el lema «*Barcelona more than ever*», es realitza la promoció econòmica a nivell internacional, proposant-se captar persones, empreses i institucions que visitin, s'instal·lin i inverteixin a la ciutat. Alhora, es planteja millorar la posició internacional dels productes i dels serveis produïts a la ciutat. La promoció es realitza a partir d'uns «productes» estratègics escollits consensuadament. Un dels més actius és «*Barcelona New Projects*», que promou internacionalment l'oferta immobiliària i urbanística de qualitat de la ciutat, tant en els seus aspectes residencials com comercials, d'oficines, culturals i de lleure. D'altres de rellevants són: Barcelona Centre Logístic, Barcelona Centre Universitari i Barcelona Centre Mèdic.

S'ha de dedicar una atenció especial a la promoció turística, que es veu reforçada amb la creació, l'any 1993, de Turisme de Barcelona, consorci format per l'Ajuntament i la Cambra de Comerç. (Vegeu, en aquest mateix llibre, el text signat per Pere Duran.)

Amb la voluntat de mantenir la coherència amb la situació sorgida dels Jocs i amb totes les iniciatives que es plantegen, la ciutat decideix avaluar el grau d'aplicació de les mesures establerts en el I Pla Estratègic, amb la qual cosa es constata que al voltant d'un 70 % d'aquestes mesures s'havien implementat adequadament. Vist això, i amb la detecció dels nous canvis que s'havien introduït a l'entorn de la ciutat d'ençà de 1988, es va decidir l'inici d'un nou procés de planificació. El II Pla Estratègic econòmic i social estableix, l'any 1994, el següent objectiu central: «Accentuar la integració de l'àrea de Barcelona a l'economia internacional per tal de garantir-ne el creixement en termes de progrés econòmic, social i de qualitat de vida». Paral·lelament, a finals de 1993, Barcelona promou, conjuntament amb vint ciutats, la constitució del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) per impulsar la realització i la implantació de plans estratègics, així com l'intercanvi d'experiències i el foment de les activitats econòmiques i comercials entre les ciutats membres. La secretaria permanent s'estableix, per estatuts, a Barcelona. Avui, el CIDEU el formen una cinquantena de ciutats.

D'altra banda, la ciutat continua impulsant les tasques de cooperació i solidaritat amb la creació del programa «Barcelona solidària», que institucionalitza la cooperació internacional per al desenvolupament, i amb la campanya de solidaritat i ajuda humanitària amb la ciutat olímpica de Sarajevo, en ocasió del llarg assetjament que va sofrir.

Cal fer referència, també, a la celebració, el novembre de 1995, de la Conferència Euromediterrànea, amb els diversos encontres associats, que impulsa la vocació de capitalitat d'aquesta regió al voltant del *Mare Nostrum*.

No es pot cloure aquest apartat sense recordar l'impacte de Barcelona en el concepte urbanístic de les noves ciutats candidates a organitzar els Jocs Olímpics. Així, entre les ciutats que a Atlanta, en ocasió dels seus Jocs l'estiu de 1996, presentaven el seu projecte de candidatura per a l'edició del 2004, deu en total, totes menys una (San Juan de Puerto Rico)

argumentaven el model de desenvolupament urbà i de situació d'instal·lacions i equipaments olímpics de Barcelona, adequat a la seva ciutat, com a senyal de qualitat i credibilitat de la seva candidatura.

Noves realitats i nous projectes

La situació de l'economia mundial comença a manifestar signes clars de recuperació a partir de 1995, quan s'entra a fons en el procés de globalització i d'expansió de les noves tecnologies: ordinadors personals, telefonia mòbil, Internet, nous formats de televisió, etc.

Barcelona no queda al marge d'aquest procés que planteja noves realitats, noves oportunitats i nous projectes, però també algunes amenaces.

El trànsit des de la gran ciutat industrial orientada al mercat interior espanyol fins a una metròpoli internacional oberta a la competència exterior ha estat el resultat de forces i processos molt complexos. Entre ells hi destaca, per la seva especificitat, l'impuls olímpic, que juntament amb l'ingrés a les comunitats europees, constitueix una peça essencial per comprendre'n el seu desenvolupament recent. A més, la internacionalització de l'economia de Barcelona és paral·lela al procés de globalització econòmica que s'està estenent a escala planetària.

En aquest context mundial, Barcelona compta amb el fet que, com a municipi central d'una àmplia regió metropolitana, està desplaçant una part rellevant de la seva base industrial cap a la perifèria, substituint-la per una nova base del sector terciari. Cal, per tant, considerar la realitat metropolitana en el seu conjunt. Aquesta realitat industrial converteix Barcelona i la seva àrea en la cinquena àrea metropolitana de la Unió Europea.

La dimensió metropolitana és, doncs, un dels punts forts més importants de Barcelona i el seu territori de cara a tenir influència a nivell internacional, tot actuant com a metròpoli nodal regional del sud d'Europa.

El gran repte és adequar totes les seves estructures i mentalitats perquè pugui fer el paper de ciutat oberta a la nova economia que el procés de globalització comporta.

Sembla que això és percebut favorablement pels experts i l'opinió pública estrangera. Així ho valoren prestigioses publicacions internacionals com *Fortune*, que en la seva edició del 24 de novembre de 1997,

i parlant de *the world's best cities for business*, col·loca Barcelona en el tercer lloc entre les deu ciutats europees que més han millorat. Assenyala com a fets remarcables la transformació del front marítim, amb la recuperació de les platges i la construcció de la Vila Olímpica, l'ampliació de l'aeroport i les millores en el port comercial. Recorda l'objectiu lligat al projecte olímpic de convertir-se en un destí turístic important, donant el creixement del nombre de turistes des de 1,7 milions l'any 1991 fins a 3,1 milions l'any 1996, mentre que el nombre de congressos s'havia més que doblat en el mateix període, de 324 a 832. El març de 1999, el *Financial Times* descrivia: «Barcelona és una història exitosa, un exemple d'una ciutat que ha redescobert la seva autoestima, decidida i orgullosa del seu reviure. La capital de Catalunya, la més desenvolupada de les regions autònomes espanyoles, vol començar el proper segle amb tanta energia com ho ha fet en aquest darrer».

Es confia econòmicament en la ciutat i la seva regió metropolitana des de l'exterior? Sembla que sí. Si es considera l'any 1998, es pot veure que l'àrea metropolitana de Barcelona atreia més de 4 800 milions d'euros d'inversió estrangera industrial, el 25,5% del total de fluxos rebuts a Espanya. Res a veure amb la xifra de 600 milions rebuda els anys de crisi 1993-1995. A més, el 40% de les companyies multinacionals han instal·lat a l'àrea metropolitana la seva seu central per a Espanya.

Seguint amb la valoració des de més enllà de les nostres fronteres sobre l'interès econòmic de la ciutat, s'ha tenir en compte l'estudi d'opinió que realitza cada any Healey & Baker, empresa consultora sobre el comerç immobiliari amb seu central a Londres i amb oficines a 50 països. L'estudi, basat en una enquesta als directius de les 500 empreses europees més importants, estableix una classificació de les 30 primeres ciutats europees valorades per establir-hi un negoci. En l'edició corresponent a l'any 2001, Barcelona confirma la sisena posició, només precedida per les ciutats de Londres, París, Frankfurt, Brussel·les i Amsterdam, per aquest ordre. Cal tenir en compte l'evolució que ha seguit Barcelona des de l'any 1990, quan la consultora va realitzar per primera vegada aquest examen. Llavors va ser classificada en onzè lloc. L'any 1993, aconsegueix entrar al *top ten*, tot avançant fins al setè lloc l'any següent. En aquell moment, el *Financial Times* valorava l'èxit a l'ombra del Jocs Olímpics i totes les obres

d'infraestructura i promoció de la ciutat que es van dur a terme amb motiu de l'esdeveniment.

El que més s'ha de valorar de l'estudi de Healey & Baker és la classificació de l'aspecte «qualitat de vida», un dels dotze punts que ponderen la llista final. En aquest cas, Barcelona assoleix el primer lloc.

Aquesta prestigiosa avaluació de Barcelona entre les ciutats europees sembla coincidir amb la informació que dóna el diari *The Independent* des del Regne Unit (24 de juny de 1999), quan assenyalava que «Barcelona es converteix en el model per a la regeneració de les ciutats britàniques», en ocasió del lliurament de la *Royal Gold Medal for Architecture* que atorga el Reial Institut d'Arquitectes Britànics. El reconeixement es fa extensiu a tres fases: «l'acupuntura urbana» dels petits projectes durant els vuitanta, les infraestructures per als Jocs Olímpics de 1987 a 1992 i el Programa de Regeneració Metropolitana de 1993 a 2004. Era la primera vegada que es donava el premi a un lloc i no a un arquitecte.

També *Business Week* (31 de gener de 2000) destaca Barcelona, tot considerant-la l'única ciutat del sud d'Europa entre els 18 punts calents de la nova economia vinculada a les tecnologies de la informació d'última generació. El setmanari assenyalava que «el desenvolupament informàtic i d'Internet a la ciutat, conjuntament amb les universitats tècniques i la política de l'Administració local han fet que la taxa d'atur a Barcelona es situï al 6,7 %, molt per sota de la resta d'Espanya».

Des de la propera Itàlia es veu amb «fascinació» la ciutat. Segons Francesco Indovina, director del Departament d'Anàlisi Social i Econòmica del Territori de la Universitat de Venècia, «Itàlia, sobretot el nord, ha mitificat molt Barcelona, la seva qualitat de vida, el seu urbanisme, la seva arquitectura. També ha mitificat la mateixa autonomia catalana. Penso que el realment interessant de l'experiència catalana és el que ha passat a Barcelona, que ha sofert una gran transformació». Potser per això es va demanar a Pasqual Maragall que presidís el comitè científic del Pla Estratègic de Torí.

Per acabar amb aquesta visió panoràmica sobre el creixement de la ciutat relacionat amb la realitat internacional, pot ser útil comparar les dades de passatgers a l'aeroport l'any 1985 (5,6 milions) amb les assolides l'any passat (21,7 milions) i recordar els 10 milions de l'any olímpic.

Encara que arreu hi ha hagut un increment de passatgers, durant la darrera dècada l'aeroport del Prat s'ha situat entre els primers del continent europeu en creixement relatiu. En xifres absolutes s'ha fet notar l'augment espectacular de passatgers de vols internacionals, clar referent de la més gran interrelació i paper internacional de Barcelona i de Catalunya. En l'àmbit portuari també s'ha produït el mateix fenomen: s'observen creixements espectaculars en el nombre de contenidors (552 300 el 1992, 1 387 500 el 2000) i en el nombre de creuers (220 el 1992, 495 el 2000). L'any 2001 s'ha assolit la vuitena posició en el rànquing de ports europeus pel que fa al tràfic total de mercaderies.

El Fòrum Universal de les Cultures 2004

Tornant una mica enrere, ens podem situar al 17 d'octubre de 1996. Aquell dia feia deu anys que el Comitè Internacional Olímpic havia escollit Barcelona com a seu per a celebrar els Jocs de 1992. En un gran acte cívic de commemoració i d'agraïment a tothom que havia fet possible l'aventura, l'alcalde Maragall va imposar la Medalla d'Or de la Ciutat a Felipe González i a Jordi Pujol per la seva contribució a fer realitat el projecte de transformació de Barcelona en ocasió dels Jocs. En el seu discurs de presentació va fer la consideració que Barcelona necessitava, per «acabar» el seu esforç, l'impuls d'un nou gran esdeveniment, que va situar a l'horitzó de l'any 2004.

Un any després, el 12 de novembre de 1997, la Conferència General de la Unesco acceptava i aprovava, per unanimitat, la proposta de Barcelona d'organitzar un esdeveniment de nou tipus basat en la diversitat cultural del món i en la recerca de la cultura de la pau i es constituïa com a soci principal de l'esdeveniment. Així va néixer el Fòrum Universal de les Cultures, que se celebrarà del 9 de maig, dia d'Europa, al 26 de setembre de 2004.

Es preveu una afluència de 5 milions de visitants, que gaudiran del Festival de les Arts, de les grans exposicions sobre desenvolupament sostenible, comunicació i els mites i fonaments de les civilitzacions. L'àrea de la plaça del Fòrum serà el gran espai de trobada i festa conjuntament amb el nou Palau de Congressos i l'Edifici del Fòrum. S'hi celebraran 45 congressos internacionals.

Barcelona havia acompanyat el projecte olímpic d'un ambiciós pla d'equipaments culturals. Alguns d'ells no es van realitzar fins uns anys després, i avui encara cal acabar el Museu Nacional d'Art de Catalunya. La llista, molt important, pretenia posicionar la ciutat en el context internacional també en l'àmbit de la cultura. Això és el que va intentar la candidatura a «ciutat europea de la cultura» per a l'any 2001, que malauradament no es va assolir. Tot i això, l'esforç va valer la pena i bona part de les seves propostes s'estan recollint en la programació del Fòrum.

El Fòrum dóna, doncs, un nou impuls al procés de fer ciutat, d'acabar alguns dels processos urbanístics de la conurbació, especialment el de la recuperació del front marítim, i d'afegir un context cultural a la imatge internacional de Barcelona.

L'oportunitat d'aquest projecte se situa en la voluntat d'encarar els grans debats sobre pau, diversitat i desenvolupament sostenible, especialment en l'àmbit de les ciutats, i ajudar a créixer la societat civil i les xarxes socials de tot tipus que promouen un debat al voltant d'aquests aspectes arreu del món. Així, hi participaran més de 400 institucions i organitzacions internacionals.

En aquest marc, l'Organització de les Nacions Unides durà a terme l'*Urban Forum*.

Barcelona, amb el Fòrum, podria associar el seu nom al d'una ciutat de diàleg per pensar la globalització d'una altra manera, no només superditada a la seva dimensió econòmica.

Un cop d'ull al futur

A més de l'aposta de la celebració del Fòrum Universal de les Cultures 2004 com a referent de la vocació internacional de la ciutat, Barcelona es proposa no perdre el tren de les tecnologies de la informació i de la comunicació, tan fonamentals en una economia oberta i globalitzada.

Una de les maneres de realitzar-ho és el projecte 22@BCN que, mitjançant la remodelació urbanística del tradicional barri industrial del Poblenou, té com a objectiu promoure una zona de caràcter científic i tecnològic, acollint i impulsant activitats i empreses relacionades amb les noves tecnologies (TIC), així com amb la recerca i la cultura.

Les nou universitats situades a l'àrea metropolitana també tenen un

paper fonamental en l'aposta per aconseguir una ciutat amb una economia oberta i de primera línia basada en el coneixement. Totes elles participen en projectes R+D i de transferència tecnològica.

Aquesta política comença a donar els seus fruits. L'abril passat, l'empresa d'alta tecnologia T-Systems International, que pertany al grup Deutsche Telekom, va començar les obres de la seva seu espanyola, de 18 700 metres quadrats, al Poblenou, on hi treballaran 1 100 empleats.

Els darrers anys, un bon nombre d'empreses multinacionals han escollit la ciutat i la seva àrea metropolitana per instal·lar-s'hi. Així, IBM ha implantat el seu centre de competència-laboratori de *software* d'e-business; Samsung, el centre europeu d'enginyeria de processos (R+D); Nokia, el centre mundial d'aplicacions i competència interna (R+D); Lycos, el centre de projectes europeus en l'àmbit audiovisual, *wireless* i tecnologies associades als cercadors.

Cal destacar la decisió de tres importants companyies automobilístiques que han escollit l'entorn de Barcelona per situar-hi els seus centres de disseny: Volvo (disseny per ordinador), Renault (disseny de prototips i de vehicles destinats a la producció en sèrie fora de França) i Volkswagen (centre de disseny del grup).

La internacionalització dels mercats ha afavorit la creació de centres de serveis compartits, usant les noves TIC i descentralitzant activitats. Barcelona n'està acollint un bon nombre: Agilent Technologies, del grup Hewlett Packard, hi ha situat el seu centre europeu de serveis del negoci electrònic, amb 500 persones de 35 països; General Motors, la seu de facturació per Europa; Bayer, els centre de comptabilitat i compres per Europa (sense Alemanya); Citibank i Avis, els seus respectius centres europeus d'atenció telefònica.

En la perspectiva de la internacionalització de l'economia, els centres de distribució són, també, un dels elements clau. Barcelona està sent escollida reiteradament. Ja ho han fet Nissan, Sony, Daewoo, Electronics España o Whirlpool Iberia, entre d'altres.

Serveixin aquests exemples per il·lustrar la bona situació que, en tots els aspectes, gaudeix l'entorn metropolità per a la localització d'inversions estrangeres. Això, però, no s'ha produït només per l'impacte olímpic, ja que recull una llarga tradició causada pel teixit industrial de Catalunya i

que ara s'està ampliant i diversificant cap a nous sectors. Aquesta presència estrangera arribava, l'any 2000, al voltant de 2 350 empreses a la regió metropolitana de Barcelona. Aquesta realitat és una penyora d'obertura, intercanvi i estímulo constant per a la societat barcelonina i catalana.

L'àmbit dels intercanvis universitaris també és un indicador del grau d'internacionalització d'una ciutat. Barcelona gaudeix d'una important presència d'estudiants d'altres països europeus que realitzen els estudis Erasmus als seus centres. El curs 2000-2001, van ser 7 000 els residents, amb la qual cosa s'assolia el setè lloc europeu en la classificació d'acolliment d'universitaris estrangers.

Aquests i altres exemples han fet que continuïn les valoracions positives de Barcelona provinents de més enllà dels Pirineus. Així, *Newsweek*, l'abril de 2001, la situava com una de les nou futures tecnociutats del món, a causa de la valoració favorable que feia del projecte 22@.

No hauríem, però, d'enganyar-nos; no es tracta de comparar la ciutat amb els centres tecnològics de Califòrnia o d'altres llocs dels Estats Units, ni de pensar en ser una potència mundial en la fabricació de xips, ordinadors o mòbils. El gran potencial de què disposa l'àrea metropolitana es troba en el desenvolupament de *software* d'aplicacions i serveis recolzat en una excel·lent localització geogràfica, qualitat de vida vora la Mediterrània, un teixit de *pimes* i universitats de molt bona qualitat, un nivell competitiu de costos, en una de les zones més industrialitzades d'Europa i amb una gran base de professionals de la tecnologia.

Aquesta realitat, i el seu desitjable desenvolupament en el futur, necessiten una gran capacitat de transports, amb les infraestructures adequades per a comunicar-se amb facilitat amb l'exterior. D'aquí neix la vocació de convertir Barcelona i la seva àrea en un dels *hubs* més importants del sud d'Europa. Aquesta àrea és un espai privilegiat per a la logística euromediterrània, i es pot convertir en el millor centre de tràfic de mercaderies de l'euroregió. El Parc Logístic de la Zona Franca (integrat a l'ampliació del port i la seva Zona d'Activitats Logístiques), la xarxa ferroviària (amb l'estació de mercaderies de Can Tunis) i l'Aeroport del Prat (que ha iniciat la seva segona ampliació amb la construcció de la tercera pista, una nova terminal, nous accessos viaris i ferroviaris, inclosa l'alta

velocitat) configuren una potent àrea per al comerç exterior i la internacionalització basada en la gran capacitat d'intercanvi modal i amb el *know-how* logístic. Hauríem d'afegir, encara, les zones industrials, les terciàries i la Fira de Mostres per completar la capacitat i potencialitat d'aquesta àrea situada al costat del mar i en una franja d'una dotzena de quilòmetres.

El Port de Barcelona està en plena expansió d'activitats i ampliació del seu marc físic, amb el seu desdoblament. Avui ja és el primer port de la Mediterrània i el segon d'Europa pel que fa a l'exportació d'automòbils i pretén convertir-se en la porta d'accés a Europa pel sud.

L'ampliació de l'aeroport l'ha de portar a ser capaç de rebre un tràfic de 40 milions de passatgers.

Ens en sortirem?

Aquestes perspectives i projectes són suficients per a garantir un lloc en el context d'un món més obert i interrelacionat? Sembla que des de l'estranger es valoren favorablement les potencialitats de Barcelona i la seva àrea, perquè se n'emeten judicis favorables i es considera que la ciutat té prestigi i capacitat per encarar el futur.

Dins de casa nostra hi ha una veritable divisió d'opinions perquè emergeix la *síndrome de Madrid*, que dificulta la ponderació de la realitat objectiva de Barcelona.

El mes de gener passat, el diari *La Vanguardia*, en ocasió d'un informe del Cercle d'Economia sobre la mancança i el retard en la construcció d'infraestructures, va entrevistar onze persones rellevants de diferents sectors econòmics al voltant de la capacitat de lideratge de Barcelona i Catalunya dins d'Espanya. Podria semblar un debat domèstic sense incidència en la projecció internacional. Res més allunyat d'això, ja que els onze protagonistes van interrelacionar ambdues qüestions, quelcom natural, d'altra banda, vist l'escenari internacional en què es mouen ambdues ciutats i tot Espanya.

Leopoldo Rodés, empresari de pes en el camp dels mitjans i la publicitat i responsable, amb Carles Ferrer-Salat, de la promoció internacional de la candidatura de Barcelona als Jocs de 1992, provocava el debat amb una frase lapidària: «Barcelona podria acabar com Niça, més o menys. Una ciutat bonica i tremendament avorrida. Quan el model hauria de ser,

si més no, un Milà amb vistes al mar i sol tot l'any». Per Rodés, «la Barcelona actual no pot comparar-se amb la de fa algunes dècades, quan reunia els sectors més destacats i emergents de l'economia espanyola». Per ell, més enllà de les dades del PIB, «el balanç és negatiu en termes de poder econòmic i lideratge. Manquen serveis bàsics que atreguin seus empresarials i inversions de futur». La trampa en la qual es podria estar caient és la de creure que «simplement amb una bona qualitat de vida, que és innegable, probablement la millor d'Europa, estàs assegurant el futur». La solució: «acceptar l'existència del problema» i treballar consensuadament l'Ajuntament i la Generalitat.

Per Antoni Negre, president de la Cambra de Comerç, el mal de fons es troba en el model centralista, que aposta per una gran i única capital (Madrid), enfront del model alemany més descentralitzat i amb diverses capitals. Per ell, «és vital que hi hagi consens en els assumptes d'envergadura, com les infraestructures».

Eusebi Cima, president de la patronal de Terrassa CECOT, reconeix que «és més pràctic tenir la seu a Madrid, per raons de pragmatisme i per estar més a prop de les instàncies on es prenen les grans decisions». També pensa que «els plans d'inversions per als propers anys estan bé, encara que sempre ens agradaria més».

Per Carles Güell de Sentmenat, president del Círculo Ecuestre, «el debat Madrid-Barcelona no s'ha de plantejar en to defensiu, sinó d'estímul; són ciutats diferents i totes dues han de potenciar els seus punts forts. Aquí, per exemple, tenim un port que pot i ha d'arribar a ser el més important de la Mediterrània i una xarxa d'empreses familiars potents i eficaces de llarga i arrelada tradició».

A Joan Rosell, president de la patronal catalana, no li agraden les comparacions entre Madrid i Barcelona. Considera «que és una polèmica que no condueix a res». Afirmar, a més, que, contràriament al que molts opinen, les coses no van tan malament per a Barcelona: «Les grans multinacionals són aquí i no se'n van, hi ha empreses que decideixen instal·lar-se a Catalunya encara que a 500 quilòmetres els regalin els terrenys. L'únic que passa és que aquí no hi ha els *portaavions*», les grans empreses espanyoles abans públiques i recentment privatitzades. Proposa un trilingüisme per a facilitar la instal·lació de multinacionals i impulsar la inter-

nacionalització de les empreses catalanes. Considera que la projecció exterior «podria millorar-se de forma imaginativa».

Per Josep González, president de les *pimes* catalanes, «no ens ha de preocupar l'empenta de Madrid. L'important és que Catalunya rebi un tractament en consonància amb el potencial econòmic que té: és un motor de l'economia, representa el 28 % de les exportacions espanyoles, és la comunitat que més inverteix a l'exterior i també és líder en inversió en innovació tecnològica». Recorda, també, que «Catalunya té una posició privilegiada per la seva proximitat a Europa».

Antoni Brufau, president de Gas Natural i director del grup d'empreses participades per "la Caixa", opina que «Barcelona ha de tenir clar que la seva zona d'influència és l'àrea de la Mediterrània» i que «si vol ser una ciutat global, ha de crear una xarxa d'infraestructures amb un elevat grau d'interrelació: ampliar el port i l'aeroport, potenciar el 22@, mantenir universitats de primer nivell (com la UPC) o escoles de negocis (com IESE i Esade) i potenciar més investigació i desenvolupament». Fa una referència interessant a la immigració, perquè diu que «la ciutat la necessita i cal aplicar generositat, racionalitat i eficàcia per aconseguir la seva plena integració, amb mecanismes educatius i assistencials que integrin tot respectant les diferències». D'altra banda, assenyala el lideratge en els sectors farmacèutic, alimentari i auxiliar d'automoció.

L'advocat Emili Cuatrecasas, cap d'un dels més prestigiosos bufets espanyols, comenta que «la prosperitat d'una ciutat moderna depèn, en gran mesura, de l'atractiu que tingui per als altres, en especial per als forasters. Per captar llocs de treball permanents la qüestió de l'idioma i de l'educació són fonamentals». Proposa una societat trilingüe.

L'economista Xavier Sala, professor a Colúmbia i a la Pompeu Fabra de Barcelona, manifesta que «si quan es diu que Catalunya perd pes es refereix que l'economia catalana està cada vegada pitjor, la resposta és un no rotund. Si es refereix que podria anar millor, la resposta és que sí. Però molt em temo que la pregunta implícita és si l'economia de Madrid va millor. I aquí la resposta és potser. Ara bé, i què? A què ve aquesta obsessió de comparar-se amb Madrid? Si Hèlsinki o Seattle van bé, també direm que perdem pes a Europa i en el món?». I, d'altra banda, es pregunta: «Serà Barcelona una capital o una ciutat de províncies atractiva turísticament?

Barcelona no serà mai capital d'estat, a menys que Catalunya passi a ser un estat. Però, i què? Quin és el problema econòmic de no ser una capital? Tampoc ho són Milà, Nova York o Frankfurt. Pot ser una capital econòmica?, per què no? I, què hi ha de dolent en ser una capital turística?». Finalment, considera que Barcelona ja gaudeix de projecció exterior «encara que podria tenir-ne més. El que cal fer és crear més negoci i més atractius a Catalunya i construir un aeroport amb l'objectiu que alguna companyia europea posi el seu centre mediterrani a Barcelona».

El professor d'IESE Pedro Nuño considera que és molt positiu aquest debat, ja que «té l'avantatge d'estimular a pensar què pot fer Barcelona per anar més ràpid pel món». Pel que fa a la qualitat de vida, l'inclou com un dels actius: «Barcelona està entre les deu primeres ciutats del món, fet que provoca que hi hagi molta gent de fora que vingui a establir-s'hi». D'altra banda, assenyala l'existència d'una «xarxa d'empreses mitjanes de caire internacional que configuren una bona base en automoció, mecànica, construcció, editorial, química, farmàcia i alimentació. Una base d'empreses amb ambició que innoven i, fins i tot, s'estableixen a la Xina o als EUA».

En la darrera de les reflexions promogudes per *La Vanguardia*, Isidre Fainé, director general de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, opina que s'ha de defugir la dicotomia Barcelona-Madrid: «Les dues comunitats són les grans locomotores de l'economia espanyola i com millor els vagi a totes dues, millor per a tots». Afirmar que Barcelona té una imatge positiva en el món i que a «Catalunya hi ha instal·lades més de 2 500 multinacionals de tot el món, fet que significa que milers d'executius estrangers han optat per venir aquí. Es tracta d'una realitat innegable que reforça aquesta imatge positiva».

Opinions i anàlisis diverses però complementàries que dibuixen una realitat àmplia i complexa i, de vegades, contradictòria.

Barcelona, que ha viscut un llarg període de desenvolupament, impulsat en bona part pel projecte olímpic, es troba, com tota gran ciutat, afectada de ple per les canviants coordenades del sistema econòmic mundial. Només l'existència d'estratègies clares i fortes de transformació urbana han permès d'anar-hi fent front. Es podria dir que la projecció internacional de la ciutat ha estat fruit de la convergència d'aquestes dues grans

forces: el projecte olímpic i el model de transformació urbana. Ben segur que la seva coincidència ha estat l'element clau. Probablement, l'una sense l'altra no haguessin portat la ciutat al mateix lloc en el context internacional.

La qüestió per a la ciutat és si n'hi ha hagut prou o si encara li queda molt de camí per a fer. En un món canviant cal continuar treballant per consolidar aquest espai propi en el context internacional, ja que cap situació està garantida per sempre i especialment per a aquelles conurbacions que, com Barcelona, no són capital d'estat.

Pel que fa a Madrid, potser hauríem de fer cas a Leslie Crawford que, el passat 12 de març, signava un reportatge de sis pàgines al *Financial Times* sobre «la ciutat inquieta perquè està buscant la seva nova ambició, que és ser el principal nus de transports del sud d'Europa. La trava és que la gran inversió pública depèn de Madrid...». Dies després, en ocasió de la Cimera Europea, ens aconsellava: «Deixin de martiritzar-se. Barcelona és meravellosa, s'ha venut bé i té molta qualitat de vida. No entenc aquesta obsessió amb Madrid. (...) En general, els estrangers tenen una opinió més bona de Barcelona que els mateixos barcelonins». Aquesta periodista retrata prou bé la qüestió.

Una dotzena d'idees per acabar

1. Barcelona ha realitzat una de les transformacions urbanístiques més profundes dels darrers vint anys d'una ciutat europea, obrint-se al mar, reequilibrant el seu territori i fent-ho amb un segell de qualitat.

2. La valoració positiva de la ciutat a nivell internacional ve acompanyada d'una valoració també positiva de Catalunya i d'Espanya.

3. Es pot dir que Barcelona ha tingut sort d'haver pogut realitzar el projecte olímpic, ja que va concentrar un important volum d'inversió pública que li va permetre recuperar el retard històric d'infraestructures. Malgrat tot, no va ser una cosa excepcional ja que la ciutat de Madrid va rebre el mateix volum d'inversió per part de l'Estat en el mateix període.

4. Barcelona ha consolidat un reconeixement mundial en el nivell del municipalisme i de les organitzacions de ciutats. L'alcalde, Joan Clos, presideix actualment l'organització Metròpolis i, en nom de totes les ciutats del món, va parlar a l'Assemblea General de l'ONU, el juliol de 2001, tot

afirmant que l'únic contrapès possible per encarar la globalització econòmica és en la democràcia local i la descentralització. Recentment, el juny de 2002, la ciutat ha estat triada com a seu permanent del nou organisme que agruparà les associacions mundials de ciutats.

5. Barcelona no ha guanyat poder polític. Ha guanyat notorietat, prestigi i estar de moda a l'escena internacional. Aquest fet s'ha de saber usar per consolidar el posicionament internacional.

6. Barcelona no ha aconseguit fer prosperar cap de les set candidatures com a seu d'organismes europeus o internacionals que es proposava.

7. Barcelona té futur internacional, comptant amb la regió metropolitana i amb tot Catalunya al darrere. Catalunya també en té, per la força de Barcelona i entorn, sumada a la diversitat i vitalitat de tot el territori. L'àrea metropolitana necessita més capacitat d'obrar i, per tant, més poder polític. Les oportunitats de futur per la Barcelona metropolitana i per tot Catalunya només es faran realitat en una línia de cooperació interinstitucional.

8. A nivell internacional no hem d'oblidar que hi ha una primera divisió de «ciutats mundials» formada per París, Londres, Nova York i Tòquio. Per situar adequadament Barcelona hem de ser objectius i ponderats en la valoració. Probablement es troba entre les més actives del tercer grup amb algunes possibilitats de pujar de divisió.

9. L'àrea metropolitana de Barcelona, per poder tenir un paper important en la nova economia i, per tant, en el context internacional, necessita un altre gran procés inversor en infraestructures de la dimensió de l'olímpic i focalitzat al port, l'aeroport, el tren d'alta velocitat, la xarxa de metro, la xarxa regional de ferrocarril i les carreteres. Avui dia tot això està aprovat, gaudeix de finançament i en bona part s'ha iniciat.

10. El Fòrum Universal de les Cultures de l'any 2004 pot ser un referent positiu i dinamitzador per a la ciutat. Pot completar la seva imatge urbanística, econòmica i turística amb els valors de la cultura de la pau, el diàleg de les diverses cultures i el desenvolupament sostenible.

11. Cal no oblidar que la projecció internacional d'una ciutat no s'esgota en l'esfera econòmica i que les polítiques de cohesió i integració social interna, les de cooperació i solidaritat envers les ciutats que ho necessi-

ten i les de mobilització cívica per a definir els models de ciutat i de globalització, són factors clau per al futur de Barcelona.

12. Aprofundir en la vocació esportiva internacional de Barcelona, tant en l'esfera d'assolir un dels nivells més alts de pràctica ciutadana entre les ciutats europees com en l'organització de grans competicions i en la promoció dels seus clubs.

Els jocs polítics: actors i estratègies entorn dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992¹

Joan Botella

Catedràtic de Ciència Política de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

Conseller del Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC)

Un esdeveniment del volum i de l'impacte dels Jocs Olímpics no pot considerar-se un fet políticament irrellevant. El cas més dramàtic d'aquesta volguda rellevància política es pot buscar en el passat, en els Jocs de Berlín'36, concebuts pels jerarques nazis com l'oportunitat de mostrar al món com el nazisme havia permès a Alemanya superar la crisi que va seguir la Primera Guerra Mundial (alhora que les suposades virtuts esportives de la raça ària). Però més recentment l'àmbit polític de referència prioritària era, generalment, la política internacional. Els moments de tensió de la guerra freda conduïen a presències o absències intermitents dels Estats Units i la Unió Soviètica (així, els americans no van assistir als Jocs de Moscou'80, mentre que els russos els van retornar la moneda boicotejant els Jocs de Los Angeles'84). D'altra banda, els dramàtics esdeveniments de protesta estudiantil abans de la inauguració dels Jocs de Mèxic'68, o l'atemptat antiisraelià als Jocs de Munic'72 han donat, de vegades, un to tràgic a aquesta politització.

Però també poden tenir impactes en termes de política interior en el si del país organitzador. Els Jocs impliquen renovació, obres públiques, canvi urbà, en definitiva. Per tant, és fàcilment imaginable que es mani-

1. Aquest text es basa en una presentació feta en el simposi «Impactes dels Jocs Olímpics», dirigit per Miquel de Moragas, en el si dels cursos de la Universitat Internacional Menéndez y Pelayo (Barcelona, juliol de 1993). Pel seu origen, hem reduït al mínim les notes, citacions, etc. L'autor vol agrair als participants en el curs els comentaris efectuats.

festin impactes polítics a mitjà o llarg termini: els processos de canvi urbà en la ciutat organitzadora poden produir, accentuar o retardar determinades tendències de canvi social, i seria impossible que aquests canvis socials no tinguessin transcendència política. Amb la perspectiva dels deu anys transcorreguts, ja es pot observar l'impacte a escala «micro» de la transformació i creació de la Vila Olímpica a la ciutat de Barcelona: la composició social del barri, la geografia de l'entreteniment nocturn a la ciutat o l'assistència dels barcelonins a les platges es plantegen avui en termes completament diferents, a conseqüència de les transformacions urbanes catalitzades per la convocatòria olímpica.

Però seria interessant examinar si en el curt termini també es produeixen impactes polítics significatius. Els costos econòmics de la preparació d'uns Jocs, la implicació de les diverses administracions públiques en el projecte, la forma de relació entre aquestes i el sector privat o la importància dels elements simbòlics en l'àmbit esportiu fan que el gran esdeveniment olímpic sigui també, alhora, una oportunitat i, potencialment, un terreny d'enfrontament entre les diverses forces polítiques.

Els Jocs Olímpics de Barcelona'92 constitueixen un esdeveniment particularment adequat per a examinar aquests fenòmens. En efecte, quatre tipus de circumstàncies específiques feien que, potencialment, el seu impacte polític pogués ser alt.

En primer lloc, la preparació i organització dels Jocs està conduïda de manera directa des de les *institucions públiques*; a diferència de Los Angeles'84, per exemple, on es va optar per un model essencialment privat. Això facilitava certes iniciatives (per exemple, la promoció d'una xarxa de voluntaris olímpics), però alhora transformava la preparació dels Jocs en un afer d'interès públic, sotmès a escrutini i debat general.

En segon lloc, en la seva organització s'impliquen *totes les administracions públiques*. A diferència d'altres convocatòries on el paper de la ciutat organitzadora era gairebé excloent, el cas de Barcelona s'apropa més aviat als precedents de Munic, Montreal o (encara que en condicions molt diverses) Seül, amb una forta implicació tant del govern central com del govern de la Generalitat de Catalunya, com, naturalment, del mateix

govern local de la ciutat organitzadora.² Per tant, els problemes de coordinació interadministrativa, d'autonomia dels diversos actors institucionals o de les aportacions econòmiques d'uns i altres adquirien preeminència i visibilitat.

En tercer lloc, la preparació dels Jocs es produeix en un marc de forta *competitivitat política*. Des de la designació de Barcelona com a ciutat organitzadora fins a la realització dels Jocs tenen lloc unes eleccions generals (1989), dues eleccions locals (1987 i 1991) i dues eleccions autonòmiques (1988 i 1992); en tot el període 1986-1992, només un any (1990) no registra cap consulta electoral. Aquesta competitivitat és més intensa en el cas de Catalunya que en la resta d'Espanya: si en altres zones de l'estat (i, destacadament, en el cas d'Andalusia, que ens servirà en part per prendre l'Exposició Universal de Sevilla com a contrast del cas de Barcelona) es registra una completa hegemonia electoral i institucional socialista, això és menys cert a Catalunya, on el govern autonòmic és en mans d'una coalició de centredreta, CiU, que augmentarà el seu predomini electoral al llarg d'aquest període i que competeix amb l'alcaldia socialista (PSC) de Barcelona (i també en el conjunt del sistema municipal i provincial implicat en els Jocs) i amb el govern central, a mans del PSOE.

Finalment, la *problemàtica lingüística i cultural* específica de Catalunya trobarà un camp d'expressió potencialment conflictiu en un esdeveniment tan ric en elements simbòlics com uns Jocs Olímpics; densitat simbòlica que es veu encara potenciada per l'enorme rellevància de la transmissió televisiva mundial. Potencial conflictivitat lingüísticocultural i percepció dels Jocs com a «oportunitat» de llançament interna-

2. Com se sap, els Jocs no es van limitar a la ciutat de Barcelona: fins a una vintena d'altres ciutats van tenir la condició de subseus olímpiques, amb inversions en alguns casos molt importants. La Diputació de Barcelona va tenir un paper de primera importància en la preparació i coordinació de la xarxa de subseus i en el finançament de moltes de les instal·lacions corresponents. Tanmateix, el paper de lideratge desenvolupat per l'Ajuntament de Barcelona, el fet que el seu alcalde fos alhora el president del Comitè Organitzador (COOB) i la similitud política, en termes de partit, entre el govern de la ciutat de Barcelona, el de la diputació provincial i el de moltes de les subseus, autoritzen a considerar només, en el nostre context, el paper de l'Ajuntament. Això no vol subvalorar la importància d'aquestes altres institucions ni minimitzar la rellevància d'alguns conflictes concrets que es van produir en algun cas.

cional s'alimentaran recíprocament i seran una dimensió de conflicte que s'expressarà fins a l'últim moment. Però si aquesta era la visió des de Catalunya, també cal tenir present que l'any 1992 era l'any de celebració del V centenari de la descoberta d'Amèrica i de l'inici de la colonització, fet que generava un potent marc de significació simbòlicocultural diferent, com a mínim, de la mera idea dels Jocs com a plataforma d'expressió de la identitat catalana.

Al costat d'aquesta multiplicitat de terrenys tenim, simultàniament, una diversitat d'actors institucionals implicats en la preparació del Jocs Olímpics, que sintetitzarem en tres: l'Ajuntament de Barcelona, el Govern de la Generalitat i el govern central.³ Alhora, cadascun d'aquests actors institucionals opera com a líder d'un conjunt d'actors (partits polítics, grups d'opinió, mitjans de comunicació, etc.) més ampli; de tal manera que, per exemple, la referència al govern central s'ha d'entendre també referida al PSOE en el seu conjunt, mentre que la referència al Govern de la Generalitat és aplicable també a organitzacions diverses com CiU, la Joventut Nacionalista de Catalunya o, de manera més puntual, entitats com Òmnium Cultural, la Crida o el moviment de reivindicació d'un Comitè Olímpic Català.

Els tres actors institucionals que considerem (i que, repeteixo, poden ser vistos també com a líders i portaveus d'un conjunt de moviments polítics i socials) interactuen en els diversos terrenys definits per les quatre dimensions esmentades més amunt. Però aquestes interaccions, aquest joc d'aliances i contraposicions, generen una situació molt complexa, que no pot reduir-se simplement a un «estar a favor» o «a la contra».

Intentarem acotar-ho d'una manera més precisa. En definitiva, i més

3. En aquest sentit, discrepem de l'estudi de García Ferrando (García Ferrando, 2001), que és, però, molt paral·lel al nostre. Per García Ferrando, la problemàtica políticocultural dels Jocs és un joc binari entre dues lògiques: nacionalisme català i lògica general espanyola. La incorporació del paper de l'Ajuntament de Barcelona és necessària, ja que la seva lògica no es pot reduir a cap de les altres dues: és la qüestió clàssica (però sovint mal interpretada o desconeguda) de l'existència d'una estratègia catalanista característica entre l'esquerra catalana, diferenciada tant dels grups nacionalistes catalans com dels grups polítics espanyols (encara que siguin grups que tenen una equivalència política i organitzativa, com en el cas dels socialistes).

enllà de la retòrica i dels discursos, què es proposaven els diversos actors contemplats? Quins eren els objectius que es volien obtenir? Em permetré examinar quins eren aquests objectius, introduint una distinció que espero que es justificarà en la resta de l'exposició: aquests objectius eren tant d'ordre *substantiu* (resultats a aconseguir), com d'ordre *procedimental* (implicació en l'organització, formes de participació en el procés decisióal).

Pel govern central, els Jocs Olímpics de Barcelona eren una peça dins del conjunt del «projecte 1992». No només es tractava de la coincidència amb l'Exposició Universal de Sevilla i amb la capitalitat cultural europea de Madrid, sinó que, de manera més àmplia, la voluntat explícita del govern central era mostrar al món com la societat espanyola s'havia modernitzat, s'havia transformat i aspirava a tenir un paper de primer ordre en el si de la Comunitat Europea. L'entrada en vigor del mercat únic europeu, la inauguració d'una línia fèrria d'alta velocitat o l'èxit d'aquelles tres convocatòries havien de permetre (malgrat que es tractés de realitats completament heterogènies) la potenciació d'una nova imatge internacional d'Espanya, com a societat desenvolupada, lliure i competitiva.

Com és lògic, atesa aquesta perspectiva global, el govern central aspirava a coordinar i supervisar el conjunt d'esdeveniments. Més encara: l'elevadíssim cost d'aquest conjunt de projectes requeria una actitud de vigilància i de presència que assegurés tant l'adequació financera com la transmissió homogènia de la imatge que es volia projectar. Per tant, des del punt de vista procedimental, l'objectiu del govern central era assegurar-se el control global del procés (entenent per control, repeteixo, no tant una direcció directa i minuciosa com un paper clau en el finançament i una posició que li permetés coordinar i supervisar el conjunt d'esdeveniments, per assegurar una certa coherència).

Pel Govern de la Generalitat i, més àmpliament, pels diversos cercles nacionalistes de Catalunya, els Jocs Olímpics eren vistos simultàniament com una oportunitat i com un perill. Oportunitat, en el sentit de les possibilitats de llançament internacional que permetia; perill, ja que la identitat catalana podia quedar dissolta dins del conjunt del «projecte 1992», que per les seves característiques globals espanyoles i per la

seva vocació internacional podien representar un factor de pèrdua d'importància dels elements específics catalans. Si, a més, tenim en compte els elements de competició entre partits a què abans ens referíem, es pot comprendre com la voluntat de la Generalitat de catalanitzar els Jocs no representava només una voluntat de tipus cultural, sinó també un element diferenciador, que havia de permetre emergir del conjunt del «projecte 1992» i donar-li una presència pròpia.

Aquesta voluntat política requeria, des del punt de vista operatiu, ser present de manera activa tant en el finançament com en la maquinària de la preparació i organització dels Jocs. Conjurant el risc d'una possible laminació entre el rol preponderant que la Carta Olímpica atorga a la ciutat organitzadora i la voluntat globalitzadora del govern central, la Generalitat fixava el seu interès procedimental en la participació en el mecanisme de preparació i organització dels Jocs. (Anotem que això també permet una perspectiva enormement conflictiva: l'única forma de «catalanitzar» els Jocs era mitjançant la participació dels nacionalistes catalans en la seva organització, amb la qual cosa s'excloïen, per tant, els catalans no nacionalistes.)

Per l'Ajuntament de Barcelona, la situació es plantejava en termes diferents. De manera explícita, tant l'Ajuntament com els organitzadors dels Jocs declaraven que la convocatòria olímpica tenia un caràcter en bona mesura instrumental, encaminat a llançar internacionalment la imatge de la ciutat i a procedir a un conjunt d'obres públiques i de transformacions urbanístiques que permetessin «acabar la ciutat». D'una banda, situar la ciutat en un circuit internacional, que li permetés acollir empreses i activitats de primer ordre, com a resposta als canvis experimentats en els darrers quinze anys (procés de desindustrialització, retrocés demogràfic, etc.), que amenaçaven la ciutat amb (en paraules del mateix alcalde) una situació de «marsellització». En segon lloc, construir o millorar un conjunt d'infraestructures que permetessin resoldre els dèficits tradicionals de la ciutat, completant-ne la urbanització tot i respectant (almenys relativament) la identitat tradicional de la ciutat i dels seus barris.

Però aquesta perspectiva, fortament urbana i no merament esportiva, requeria desenvolupar un paper de primer ordre en el procés de pre-

paració dels Jocs. Les decisions sobre infraestructures, sobre mecanismes de finançament o sobre la gestió urbana havien de ser preses pel mateix govern local, implicant-hi els altres actors però sense deixar-se arrossegar per les seves lògiques de comportament. En altres paraules, l'objectiu procedimental de l'Ajuntament era assegurar-se, si no un paper de lideratge, almenys una forta autonomia en tot el procés, davant del risc d'aparèixer com un actor subaltern i tutelat (a diferència, doncs, del paper de l'Ajuntament de Sevilla en la preparació de l'Exposició Universal).⁴

D'una manera molt sintètica, la Taula 1 resumeix aquesta anàlisi sobre els objectius, tant substantius com procedimentals, que perseguïen els diversos actors institucionals.

Taula 1

BARCELONA'92: ELS OBJECTIUS DELS DIVERSOS ACTORS INSTITUCIONALS

Actors	Objectius	
	<i>Substantius</i>	<i>Procedimentals</i>
Govern central	«1992»	Control
Govern de la Generalitat	Catalanització dels Jocs	Participació
Ajuntament de Barcelona	Canvi urbà	Autonomia

FONT: Elaboració pròpia.

Què succeïa quan aquestes diverses estratègies entraven en contacte? Com interactuaven recíprocament? Aquest element és clau per a poder llegir en termes d'èxit/fracàs els resultats dels Jocs per als diversos actors.

Cal dir que aquest contrastament no és senzill, ja que des del mateix moment de la designació dels Jocs la seva preparació va estar envoltada d'una multitud de conflictes i de polèmiques, al llarg dels quals les posicions de cadascuna de les parts anaven experimentant canvis, que no eren necessàriament coherents. D'altra banda, la multiplicitat dels temes de conflicte pertorba parcialment la «visibilitat» de les posicions respec-

4. Com demostra l'estudi sobre Sevilla realitzat per G. Roulland. Vegeu Roulland, 1991.

tives. Però podem intentar un exercici de reconstrucció del bosc sense deixar-nos obstaculitzar pels arbres. Podem abordar la qüestió en els termes següents: quina era l'actitud de cada administració (i, per extensió, de la constel·lació de forces polítiques i socials que cadascuna expressava) davant dels objectius de les altres?

Pel govern central, el conjunt de les operacions de l'any 1992 era l'element clau. Però pel seu propi rol global de coordinació i supervisió de tots els projectes, podia preferir una posició de no contraposar-se als objectius dels altres actors. Així, malgrat el to extremat amb què sovint es plantejaven les reclamacions de catalanització dels Jocs, el govern va adoptar de manera bastant sistemàtica una posició de reducció del conflicte, *underplaying* notablement les seves posicions, encara que fos visible en ocasions una certa incomoditat (cal pensar en temes com la polèmica entorn de la mascota olímpica, el celebèrrim *Cobi*; l'escàndol de la inauguració de l'Estadi Olímpic en ocasió dels Mundials d'Atletisme del setembre de 1989, o la llarguíssima polèmica sobre l'ús del català o la presència de la bandera de Catalunya en les cerimònies olímpiques). En la mateixa línia (tot i que amb un entusiasme major i amb una participació financera de primer ordre) el govern es va mostrar comprensiu amb les aspiracions de l'Ajuntament, tant des del punt de vista substantiu com procedimental, tot acceptant les aspiracions de l'alcalde de presidir el Comitè Organitzador o nomenant com a màxim responsable de la participació governamental en el finançament un economista, vell amic i company de facultat de l'alcalde, el senyor Santiago Roldán.

Si la Generalitat posava el seu èmfasi fonamental en l'element *catalanització* dels Jocs, això no volia dir necessàriament una acceptació entusiasta del «projecte 1992»; més aviat al contrari: fins a l'últim moment es van prodigar preses de posició alertant sobre els perills d'espanyolització que la convocatòria olímpica podia tenir i el risc de dissolució de la presència de Catalunya com a realitat diferenciada. Menys negativa, en canvi, era la percepció del projecte de canvi urbà; la Generalitat es va implicar a fons en alguns dels elements del procés urbà, tot i que amb fortes discrepàncies puntuals (sobre qüestions de finançament, llicències urbanístiques, pla d'hotels, etc.).

Per l'Ajuntament, la inserció dels Jocs en el conjunt de les operacions del 1992 era una qüestió clau. En comptes d'una visió en termes de competència amb els esdeveniments que tenien lloc a Madrid o Sevilla, l'Ajuntament va optar per situar-se en primera línia, calculant (probablement amb encert) que un èxit global potenciarà un èxit barceloní i que, possiblement, els Jocs Olímpics serien, d'entre els tres esdeveniments, els que donarien millors resultats. En el discurs de cloenda dels Jocs, l'alcalde de la ciutat va afirmar que «Espanya és Barcelona» (i no a l'inrevés, com semblaria exigible des d'un punt de vista lògic): res no il·lustra millor aquesta voluntat de situar-se al cor del «projecte 1992» que dir al món que allò que s'havia vist durant quinze dies a Barcelona (gran espectacle, festa popular permanent, rigor organitzatiu fins a l'últim detall) eren les característiques de la nova Espanya; i que, probablement, el lloc on s'havia vist millor era en els Jocs Olímpics barcelonins.

Més interessant pot resultar constatar com l'Ajuntament també participava, de manera activa, en el projecte de catalanitzar els Jocs. En això conflueixen dos elements d'ordre divers: primerament, l'amplíssima acceptació dels plantejaments catalanistes entre el conjunt de l'elit política catalana (element no sempre comprès a la resta d'Espanya, on sovint hi ha la tendència a interpretar el catalanisme en termes estrictament partidistes); però en segon lloc, aquesta posició permetia a l'Ajuntament desmarcar-se, encara que fos lleument, de les posicions del govern (atès que la identitat de partit podia fàcilment dissoldre les posicions dels socialistes catalans en les del conjunt del PSOE) i aproximar-se, o si més no reduir la conflictivitat potencial, a les posicions del Govern de la Generalitat.

En definitiva, tal com mostra la Taula 2, el conflicte era molt menor del que es podia preveure; l'elevada conflictivitat potencial va acabar per ser relativament reduïda i acotada a la persistent reticència de l'executiu de la Generalitat respecte a l'estratègia de globalitat que planejava sobre el conjunt dels plans de l'any 1992.

Taula 2
ACTITUD DELS ACTORS INSTITUCIONALS
DAVANT DELS DIVERSOS OBJECTIUS DELS JOCS DE BARCELONA'92

	«1992»	Catalanització	Canvi urbà
Govern central	+	=	=
Govern de la Generalitat	-	+	=
Ajuntament de Barcelona	+	+	+

Símbols utilitzats:

- + Significa una percepció positiva de l'objectiu en qüestió, tant si es tracta d'un objectiu centralment buscat per l'actor corresponent com de la seva adhesió a allò que és desitjat per un altre actor.
- = Denota una actitud de seguiment passiu, de simple tolerància respecte a algun objectiu buscat per un altre actor.
- Denota una actitud d'oposició a algun objectiu buscat per un altre dels actors implicats.

FONT: Elaboració pròpia.

El lector no hauria de treure la conclusió, però, que el procés de preparació i organització dels Jocs va ser un camí de roses. Es poden distingir dues grans etapes: una primera, entre 1986 i 1989, marcada essencialment pels debats i, fins i tot, per la confrontació entre els diversos actors, i en la qual és visible l'esforç de les diverses parts implicades per ubicar-se en el procés i per adquirir una posició de la major rellevància possible. D'aquí la importància que tenen els debats sobre l'organigrama olímpic, la discutida presidència del Comitè Organitzador per part de l'alcalde de la ciutat o el problema de com incorporar el sector privat als organismes decisionals.

Segurament, el canvi d'etapa va venir marcat per un fet concret: la inauguració, el mes de setembre de 1989, de l'emblemàtic Estadi Olímpic de Montjuïc, seu dels Campionats Mundials d'Atletisme. Sota una tempesta espectacular, es va demostrar que l'edifici, nina dels ulls de l'elit arquitectònica barcelonina, tenia goteres (per dir-ho discretament), i que existien nuclis organitzats i amb altes complicitats institucionals (vegeu, per exemple, les observacions contingudes a la biografia de Pujol escrita per un periodista, Antich, 1994) que podien organitzar una sono-

ra xiulada de protesta contra el monarca i contra la bandera espanyola. Els fets de la inauguració de l'Estadi, en altres paraules, van mostrar que els Jocs Olímpics podien sortir malament, tant des del punt de vista de l'organització com des del punt de vista polític.

La conseqüència va ser immediata. Si ja els Jocs Olímpics de Seül (visitats per una nodrida representació de l'entorn olímpic barceloní) havien impressionat per la demostració d'una forta coordinació entre les diverses administracions, els fets de la inauguració de l'Estadi van tenir un efecte visible sobre les posicions de les diverses administracions implicades en els Jocs de Barcelona. Ara bé: si en el context autoritari del règim coreà la coordinació era una dinàmica senzilla, derivada de la preeminència del govern central i de les seves capacitats repressives, aquests recursos no estaven disponibles en el nostre cas. Va caldre un esforç simultani de renúncia a estratègies de contraposició i de maximalisme per part dels tres «mons» que jugaven entorn de Barcelona'92, optant per desactivar el conflicte, no entrar en retrets recíprocs i, a més llarg termini, posar-se a treballar de manera activa per assegurar l'èxit dels Jocs. En altres paraules, es va desenvolupar la percepció que per assegurar l'èxit dels Jocs, havien de ser «els Jocs de tots» i que, per tant, cap força política ni cap administració havia de pretendre capitalitzar-los en exclusiva.⁵

Com que, per raons generals, la participació del govern central i del govern de la ciutat en l'organització dels Jocs eren dos elements obvis, això no volia dir altra cosa, en definitiva, que assegurar la implicació de la Generalitat i dels nacionalistes catalans en la convocatòria olímpica. Malgrat la multitud de senyals previs amenaçadors, ni la Crida ni ERC van desenvolupar cap acció contrària, ni la proposta de creació del Comitè Olímpic Català va tenir cap suport significatiu per part de la Genera-

5. Per posar-ho en termes de teoria dels jocs (que hem mantingut com a horitzó teòric del text, tot i que hem intentat evitar-ne la corresponent formalització), es pot dir que el fracàs de setembre de 1989 va fer palès als tres actors que corrien el risc de trobar-se en una situació de «dilema dels presoners», en què la persecució per cada actor del seu objectiu prioritari conduiria a un resultat de fracàs generalitzat; l'èxit només seria possible si cada actor optava per seguir la seva estratègia «de segona preferència», aquella que combinés objectius propis amb acceptació de (i implicació en) els objectius dels altres actors.

lital (fet que, posteriorment, va ser amargament anotat pels promotors de l'admissió de Catalunya al CIO). Anotem que les detencions d'elements suposadament violents de grups nacionalistes radicals poques setmanes abans dels Jocs, ordenades pel jutge Garzón, van despertar protestes però no van tenir conseqüències significatives en termes de reaccions polítiques, protestes públiques, etc. Només es pot registrar una breu però intensa campanya, conduïda per Òmnium Cultural, de protesta contra el grafisme de les banderoles amb l'escut de la ciutat que l'Ajuntament havia distribuït durant els dies previs als Jocs.

I això va tenir la seva projecció en l'opinió pública. Com van mostrar diverses enquestes d'opinió abans i després dels Jocs (com per exemple, l'estudi del CIS, citat per García Ferrando, 2001), es valorava la contribució financera i la projecció internacional del Govern de la Generalitat clarament per damunt del govern central, quan en el pla financer la relació entre les participacions de les diverses administracions era en sentit invers, en una proporció de 3 a 1. Així, en una enquesta realitzada entre habitants de Catalunya i publicada a *La Vanguardia* (19 de juliol de 1992), es mostrava que una tercera part dels enquestats (32,8%) situava l'aportació de l'Ajuntament de Barcelona com la més important; un 15,4% indicava la contribució de la Generalitat, i només un 6,7% mencionava la contribució del govern central com la més important.

El mateix fenomen es manifestava quant a la valoració del paper que diverses personalitats espanyoles havien tingut en els Jocs. Si es vol, es pot considerar evident el paper atribuït al monarca, atesa la seva presència al llarg de tots els Jocs i la participació del mateix príncep d'Astúries dins de l'equip espanyol; de la mateixa manera, atribuir importància al paper del president del CIO, Joan Antoni Samaranch, pot ser considerat una obvietat. Però el fet que el president de la Generalitat aparegués més ben situat que el president del Govern o que el seu vicepresident i exalcalde de la ciutat, Narcís Serra, és una mostra de la percepció del paper relatiu desenvolupat per les diverses institucions. Una enquesta posterior als Jocs demanava als enquestats que valoressin entre 0 i 10 la participació de diverses personalitats espanyoles en la celebració dels Jocs. Els resultats eren els que presenta la Taula 3.

Taula 3

QUALIFICACIÓ DEL PAPER DE DIVERSES PERSONALITATS EN LA CELEBRACIÓ DELS JOCS OLÍMPICS (ENTRE UN MÍNIM DE 0 I UN MÀXIM DE 10)

Joan Carles I, rei d'Espanya	8,6
Pasqual Maragall (alcalde de Barcelona)	8,6
Joan Antoni Samaranch (president del CIO)	8,5
Jordi Pujol (president de la Generalitat)	7,3
Narcís Serra (vicepresident del Govern)	6,5
Felipe González (president del Govern)	5,6

FONT: Enquesta Opina per a *La Vanguardia* (11 d'agost de 1992) feta a una mostra de 800 persones residents a Catalunya.

En aquest sentit, crec que es pot compartir la conclusió a què arriba Hargreaves (Hargreaves, 2000:163): no hi va haver un guanyador clar entre els diferents protagonistes del conflicte sobre els Jocs, i el fet que tots haguessin guanyat alguna cosa va ser un dels factors principals de la solució satisfactòria del conflicte. Ara bé: en termes de la competició entre nacionalisme espanyol i nacionalisme català, Hargreaves conclou que els Jocs van reforçar la identitat catalana molt més que la identitat espanyola.

Però la moneda té una altra cara. Poques imatges tan simbòliques com la final de futbol, realitzada en un escenari tan connotat en termes catalanistes com l'estadi del Futbol Club Barcelona: la visió del Camp Nou ple a vessar de banderes espanyoles i presidit pel rei, contemplant com l'equip espanyol guanyava la medalla d'or, mostraven de manera contundent que els Jocs havien representat un canvi de terç enormement significatiu en la integració de Catalunya dins d'Espanya, sense abdicar en absolut de símbols d'identitat cultural i societària propis.

REFERÈNCIES UTILITZADES

- Antich, J. (1994): *El virrey*. Barcelona: Planeta.
- García Ferrando, M. (2001): «Identidad nacional y deporte: la paradoja olímpica en los Juegos de Barcelona 1992», DD.AA.: *Estructura y cam-*

bio social. Libro homenaje a Salustiano del Campo. Madrid: CIS, pàg. 885-904.

Hargreaves, J. (2000): *Freedom for Catalonia? Catalan Nationalism, Spanish Identity and the Barcelona Olympic Games*. Cambridge: Cambridge University Press.

Roulland, G. (1991): *L'Exposition Universelle de Séville (1992). Étude du système local de décision*. Bordeus (Les Cahiers du Cervl, núm. 1).

Comunicació a Barcelona'92: l'herència dels símbols

Miquel de Moragas

Catedràtic de Comunicació de la UAB

Director de l'Institut de la Comunicació i del Centre d'Estudis Olímpics de la UAB

1. Producció dels símbols: consens, estratègies de promoció i ocultacions

1.1. La preparació dels Jocs

El primer repte de l'organització dels Jocs Olímpics consisteix a saber escollir un model de relació ciutat-Jocs. Això significa definir un model organitzatiu, econòmic i urbanístic, però també significa escollir un model cultural i de comunicació.

Els Jocs Olímpics, a diferència d'altres grans esdeveniments (casaments de la reialesa, enterraments històrics, guerres, etc.), són una mena de gran esdeveniment (*mega event*) que es caracteritza per la seva anunciada periodicitat (*olimpíada*) i, doncs, per la seva previsibilitat i planificació.

Això facilita la seva condició d'esdeveniment mediàtic¹ i implica grans oportunitats i reptes a les seves polítiques culturals i de comunicació.

La planificació de la comunicació per als Jocs Olímpics de Barcelona va començar amb sis anys d'anticipació (la seva elecció com a seu olímpica es va produir el mes d'octubre de 1986). Més encara: a partir de la mateixa conceptualització de la candidatura ja es van haver de definir els aspectes estratègics fonamentals de la imatge de la ciutat i del país amfitrió.

La planificació de la comunicació s'inicia amb un primer gran repte: definir (i seleccionar) la imatge de la identitat col·lectiva de la seu. Això

1. Katz, E.; D. Dayan (1994): *La historia en directo*. Barcelona: Gustavo Gili.

implica un procés complex —alhora professional i polític— per trobar les solucions acceptables.

Pel que fa al vessant polític, la imatge final de Barcelona'92 va ser el resultat d'un procés de tensions i de consens, de negociació entre els diferents actors implicats. En el cas de Barcelona'92 (vegeu en aquest mateix llibre el capítol signat per Joan Botella) va ser el resultat del consens entre els governs d'Espanya i de Catalunya (Generalitat), l'Ajuntament de Barcelona, els comitès olímpics, els mitjans de comunicació, els patrocinadors i els actors socials implicats en la cultura del país.

Pel que fa al vessant tècnic, la primera etapa de comunicació implicava la definició dels continguts semàntics bàsics que posteriorment haurien de ser expressats a través de diversos mitjans de comunicació.

Aquest debat sobre els continguts semàntics bàsics va inspirar tot el conjunt de la producció simbòlica dels Jocs: el disseny dels símbols (logotip i mascota), l'elecció del model cultural de les cerimònies (inauguració, clausura, recorregut de la torxa); les estratègies informatives bàsiques per als mitjans de comunicació (llibres, fullets, guies, vídeos, etc.).

Aquest procés, que tendeix a reiterar els valors més àmpliament acceptats, no conflictius i «políticament correctes», es completa amb l'adaptació d'aquests valors a les rutines de producció de la comunicació de cada època i a les condicions dels rituals olímpics.

L'adaptació als rituals olímpics i a les condicions de comunicació de l'època implicava la síntesi d'una realitat complexa —la identitat de la seu— en unes poques imatges i referents. Es va seguir, aleshores, un procés de selecció caracteritzat per les següents categories principals i processos de semantització:

- Priorització dels signes d'identitat expressables icònicament i aptes per a la seva expressió fotogràfica i audiovisual. Per exemple, la ceràmica modernista, les visions aèries de la ciutat o les representacions del seu *skyline*. (A Sidney aquesta funció la complia el perfil del Sidney Harbour Bridge.)

- Selecció d'aquells valors culturals que ja tenen reconeguda una projecció internacional més gran: Gaudí, Picasso, Dalí i Miró.

- Selecció d'actors de fama mundial per representar la identitat de

la pròpia cultura (Montserrat Caballé, Josep Carreras i la model Judit Mascó). (A Sidney va aparèixer la model Elle McPherson.)

- Utilització d'edificis i monuments singulars com a signes emblemàtics de la ciutat (Estadi de Montjuïc, Sagrada Família, monument a Colom, etc.). (A Sidney aquesta funció corresponia a l'edifici de l'Òpera.)
- Selecció d'imatges de la cultura popular i del folklore, però també de l'economia, de la tecnologia i del caràcter cosmopolita de la ciutat.

1.2. Consens, crítica i autocrítica

Per entendre aquest mecanisme de creació d'imatge també cal fer referència a l'univers semàntic dels ítems absents o, més aviat, dels ítems amagats per les estratègies promocionals oficials. Com en qualsevol procés de promoció o de publicitat van quedar fora d'aquella selecció i semantització els elements negatius també presents a la ciutat de Barcelona (contaminació, humitat, marginació, pobresa, prostitució, brossa, carestia, soroll, desequilibris urbans, etc.).

També es van eliminar una sèrie d'ítems que només uns anys enrere constituïen el camp semàntic habitual de les campanyes promocionals turístiques d'Espanya: braus, flamenc, vi, sol, folklore, etc. Aquests ítems no es van considerar adequats a la nova imatge d'identitat catalana i de modernitat espanyola que es desitjava projectar internacionalment.

Comparativament amb altres experiències olímpiques dels darrers 25 anys, també cal destacar la limitada força de la crítica radical respecte als Jocs i, més concretament, l'extrema feblesa de les posicions partidàries, frontalment, del boicot als Jocs.

No ens referim només a la manca de boicot internacional (a Barcelona'92 es baten tots els rècords de participació internacional, amb un total de 172 comitès olímpics nacionals i un grup de 13 *Independent Olympic Participants*), sinó també a la feblesa dels moviments radicals antiolímpics a la ciutat de Barcelona.

Les tensions, que van existir, es van centrar en la presència dels símbols «dins» dels Jocs, no «contra» la celebració dels Jocs.

El nucli de la tensió social (a l'opinió pública) respecte als Jocs de Barcelona cal situar-lo en la reivindicació de la presència de la identitat catalana en la simbologia dels Jocs i en el reconeixement d'aquesta iden-

titat. La tensió es va expressar positivament a favor dels Jocs: és el cas de la reivindicació de la bandera catalana als carrers i a les instal·lacions olímpiques, que finalment es va convertir en una forma visible de participació popular en els Jocs.

El tema crític principal respecte als Jocs d'Estiu es refereix a la política urbanística de la ciutat seu, a les transformacions urbanes i a les instal·lacions necessàries, i sovint efímeres, que exigeix l'organització dels Jocs. D'aquest tema se n'ocupen altres articles en aquest mateix llibre, però des del punt de vista cultural i de simbologia cal reconèixer que les crítiques, que també es van produir a Barcelona, no van ser crítiques fonamentals al model Barcelona'92. Més aviat al contrari: amb el pas dels anys, els barcelonins van anar descobrint els nous espais (públics), com l'obertura de la ciutat al mar, mentre que les principals crítiques es limitaven a la mala qualitat d'algunes edificacions fetes amb les presses olímpiques.

Deu anys després, a la vista de la realitat mundial de l'any 2002, pot sorprendre la limitada presència de veus crítiques respecte a la comercialització i *globalització dels Jocs i de l'Olimpisme*.

Tot i la inundació de la publicitat dels *top sponsors*, les veus que van qüestionar el paper d'aquestes grans multinacionals a Barcelona'92 van ser febles i limitades.

Alguns estudis crítics sobre els comportaments de l'opinió pública a les ciutats olímpiques expliquen aquesta expressió limitada de les idees crítiques com una conseqüència dels efectes de les grans campanyes promocionals.²

Sense poder negar del tot la possibilitat d'aquesta «anestèsia olímpica», també cal recordar la realitat d'un llarg procés dominat per la disponibilitat al consens i per la participació ciutadana en objectius comuns.

Deu anys més tard ja podem reconèixer que, durant el període de preparació i de celebració dels Jocs, l'autocrítica es va veure molt limitada pel sentiment de participar en una obra comuna.

Però aquesta contenció autocrítica deixa de tenir sentit quan del que

2. Rutheiser, D. (1996): *Imagineering Atlanta*. Nova York: Verso.

Jefferson, H. (2000): *Inside the Olympic Industry*. Nova York: State University of New York Press.

es tracta és de fer història, d'interpretar el passat com a lliçó de futur. En aquest sentit caldria fer una relectura, més autocrítica, de la relació de Barcelona amb el conjunt del moviment olímpic. Sorpren, per exemple, la ignorància de les cròniques sobre els deutes de Barcelona amb la tradició olímpica, especialment amb les ciutats que la van precedir (Mèxic, Montreal, Munic, Moscou, Los Angeles, Seül).

Igualment, caldria revisar autocríticament les interpretacions, sovint de superioritat, respecte a les ciutats que van seguir Barcelona en l'organització dels Jocs (Atlanta, Sidney, Atenes).

El reconeixement de la projecció del «model Barcelona» en la història olímpica —indiscutible— s'ha de completar amb el reconeixement de la influència que la mateixa tradició olímpica va tenir en l'èxit de Barcelona'92.

2. Els grans escenaris de la producció simbòlica

2.1. Les cerimònies: Barcelona, Catalunya i Espanya a l'escenari mundial

Les cerimònies constitueixen el principal mitjà de producció simbòlica dels Jocs Olímpics moderns. Això ha quedat demostrat en diverses recerques sobre les cerimònies en general³ i sobre les repercussions específiques de les cerimònies de Barcelona'92.⁴

Aquestes anàlisis han demostrat un nivell molt alt de correspondència entre les «idees-proposta» dels emissors (el Comitè Organitzador) i la difusió d'aquestes idees a través de les emissores de televisió internacionals.

També s'ha demostrat que l'interès pels aspectes més generals i universals dels Jocs és perfectament compatible amb l'interès pels aspectes més locals o particulars. L'atenció prestada per la majoria de televisions internacionals als aspectes més locals dels rituals i de les representacions de les cerimònies confirma la doble condició local-global de la cobertura mediàtica dels Jocs Olímpics. Les cerimònies, en el seu conjunt, estruc-

3. Moragas, M. de; J. MacAloon i M. Llinés (1994): «Olympic Ceremonies. Historical Continuity and Cultural Exchanges», a *International Symposium on Olympic Ceremonies*. Lausana: Olympic Museum.

4. Moragas, M. de; N. Rivenburgh i J. Larson (1995): *Television in the Olympics*. Londres: John Libbey.

turen el seu discurs en el doble referent de la «mundialització» i la «localització».

En el cas de Barcelona'92 es va produir una bona entesa (emissors-intèrprets) en un punt clau: els Jocs representaven l'oportunitat per una renovació i canvi de la imatge internacional dels tres principals referents geopolítics implicats: Barcelona, Catalunya i Espanya. Les televisions i la premsa internacionals van interpretar aquests canvis i els van transmetre a una audiència sense precedents, avaluada finalment entre 700 i 1 000 milions de telespectadors.⁵

Pel que fa a Espanya, el canvi d'imatge tenia dos eixos principals, un de polític i un de sociocultural. D'una banda, els Jocs de Barcelona presentaven una nova Espanya política, una Espanya democràtica, que passava pàgina a la llarga dictadura de Franco, amb una monarquia constitucional garant del pluralisme i representativa d'aquesta nova etapa política. D'altra banda, les cerimònies representaven l'oportunitat de canviar els estereotips negatius de l'*espanyolitat*: endarreriment, masculisme, improvisació, migdiada, etc., per substituir-los per una nova imatge de modernitat, identificada amb la bona organització dels Jocs, la preparació dels seus atletes i una família reial que trencava el protocol amb múltiples gestos de popularitat.

Pel que fa a Catalunya, els objectius principals del canvi d'imatge es concretaven en la necessitat de donar-se a conèixer, de situar-se en el mapa, amb referències a la identitat cultural i, també, a la identitat política. Hem de recordar que la preocupació principal d'amplis sectors de l'opinió pública catalana era que la dimensió internacional de l'esdeveniment olímpic acabés identificant la imatge de la ciutat seu com exclusivament espanyola, menystenint les referències explícites a Catalunya i a la seva identitat política, cultural i lingüística.

També cal recordar que la representació dels símbols nacionals i dels símbols culturals d'Espanya, Catalunya i Barcelona a les cerimònies va ser el resultat d'una negociació difícil i, finalment, d'un consens entre les institucions representatives. Tot això sota la pressió de la major con-

5. Vegeu «The worldwide audience for the Olympics», a Moragas, M. de; N. Rivenburgh i J. Larson (1995).

centració de mitjans de comunicació internacionals de la història i davant d'una opinió pública, a Catalunya, que no hauria acceptat un tracte disminuït dels seus símbols polítics i culturals.

La diferència i la singularitat catalanes van ser acollides àmpliament, no només per part de les grans televisions occidentals (Alemanya, Estats Units, Gran Bretanya), sinó també per moltes altres televisions internacionals (Corea, Japó, Rússia) i de l'Amèrica Llatina (Brasil, Mèxic).

Finalment, la gran majoria de televisions es va referir a la identitat política i cultural de Catalunya com alguna cosa més que una part d'Espanya, com un país que defensa la seva personalitat de forma tenaç però també pacífica; i va definir l'Espanya de 1992 com una nova societat, moderna, tolerant i democràtica, ja lluny de les condicions polítiques i culturals a què l'havia sotmès la dictadura de Franco (1936-1975).

Pel que fa a la imatge de Barcelona, les «idees-proposta» van girar entorn d'un clar objectiu promocional⁶ o de màrqueting: fer atractiva aquesta ciutat per a projectes que en poguessin incentivar l'activitat econòmica i l'atractiu turístic. Per a Barcelona els Jocs representaven no només la possibilitat de sortir al mapa, sinó de fer-ho com una ciutat capaç d'organitzar, i organitzar bé, un dels esdeveniments més complexos i populars de la nostra època.

Barcelona apareixia als ulls de la majoria de comentaristes com una ciutat fascinant, sobretot pel que fa a les condicions de vida i als atractius que ofería als seus visitants. La Rambla es converteix en l'eix principal de representació d'aquesta convivencialitat. És ben significatiu que la NBC iniciés la seva transmissió de la cerimònia inaugural amb unes imatges d'aquest carrer de Barcelona, tot destacant que la seva part central, la més àmplia, es reserva als vianants, mentre que les vies més estretes, les més marginals, queden reservades als cotxes.

Un gran nombre de comentaristes va remarcar la síntesi de contrastos que caracteritzava Barcelona, on conviuen factors positius que difícilment podien trobar-se en un mateix lloc i de forma simultània. Barcelona es va interpretar, alhora, com jove i vella, històrica i moderna, ciutat

6. Bassat, L. (1992): «The Olympics and History's Longest Commercial», a *Viewpoint*, desembre, Xicago: Ogilvy & Mather.

del nord i ciutat del sud, ciutat oriental i ciutat occidental, ciutat que viu al carrer però que, tanmateix, és ordenada i capaç d'organitzar grans esdeveniments.

«El vell i el nou es barregen a Barcelona... Les Rambles, les famoses Rambles de Barcelona... Vostès s'estan submergint en la capital de Catalunya. Nosaltres, que ja fa uns dies que som aquí, podem afirmar plens d'orgull que Catalunya, Barcelona, realitzen aquests vint-i-cinc Jocs de l'Olimpíada de l'Era Moderna.» (Comentari de la TV Globo, del Brasil, a la cloenda de Barcelona'92.)

«Espanya ha demostrat tenir el millor de l'est i el millor de l'oest [...], elements nous i elements vells.» (Awatef Abd Al-Rahman, d'Egipte, a la cloenda de Barcelona'92.)

2.1.1. L'estadi, convertit en plató de televisió

La ciutadania i els organitzadors van sortir de la cerimònia d'obertura dels Jocs de 1992 amb una sensació clara d'èxit. La frase més recurrent dels comentaris de carrer era: «Hem quedat bé». La sensació d'èxit alliberava una certa preocupació per les possibles imprecisions o incidents. La família olímpica i els mitjans de comunicació internacionals també van començar a considerar que els Jocs serien un èxit, tot just en sortir d'aquesta cerimònia.

Els organitzadors van saber aportar a les cerimònies la dosi de creativitat necessària (com també ho havien sabut fer a Albertville'92) per tal de cridar l'atenció sobre l'originalitat de les propostes artístiques i culturals. Les cerimònies de Barcelona —com els seus símbols— es van veure beneficiades i estimulades per l'aposta avantguardista i per la voluntat de diferenciar-se clarament dels antecedents folklòrics de moltes cerimònies, o dels tòpics festivals gimnàstics de masses que, sobretot a Espanya, haguessin pogut recordar les celebracions sindicals de l'època franquista.

Les cerimònies, com el símbol i la mascota, es proposaven ser rupturistes a nivell artístic i consensuades a nivell polític, aconseguint així el doble efecte d'espectacularitat i d'adhesió ciutadana.

Les cerimònies també van ser elogiades per la bona qualitat en la producció i en la realització, així com per l'encert en la reinterpretació de la

tradicció olímpica. Les cerimònies van saber construir un nou discurs «teatral» adaptat al gran escenari de l'Estadi Olímpic, que es convertia així en un gran plató de televisió.

Posteriorment, després d'Atlanta i de Sidney, s'ha parlat molt de la repetició, fins i tot de la còpia, del «model Barcelona». Cal tenir en compte, però, abans de treure conclusions massa favorables i partidistes, la influència dels anteriors Jocs Olímpics sobre el «model Barcelona». Des de feia molt anys les cerimònies s'estructuraven en tres parts principals: una introducció, amb la presentació del país i de la cultura de la seu; una celebració dels rituals olímpics, i una celebració final expressada des de les formes culturals de la seu. Aquest model no és barceloní, sinó que és històric. El que aporta de nou Barcelona és la unificació d'aquests espectacles i rituals en un escenari únic: l'estadi cobert amb una gran catifa de color blau mediterrani. Per això, quan vam entrar a l'estadi d'Atlanta, també amb un fons blau, vam recordar immediatament l'estadi a Barcelona. A Sidney es va canviar el color blau per una gran superfície que representava la terra d'acollida de la història australiana, però també es podia recordar l'aposta de Barcelona per crear un gran escenari, un plató monumental dins de l'estadi.

El conjunt de representacions (Hèrcules, el Cant de la Senyera, els tambors de Calanda, Cristina Hoyos a cavall, etc.) són expressions consensuades de la cultura de la seu olímpica i, en aquest sentit, no m'han semblat mai justificades les interpretacions de superioritat cultural del «model Barcelona» respecte a les cerimònies posteriors.

Les cerimònies de Barcelona, continuadores de les de Los Angeles'84 i de Seül'88, i distanciades de la formalitat naïf de les cerimònies de Moscou'80 (centenars d'òssos *Misha* dansant), també van aportar novetats importants al tractament específic dels rituals olímpics, en la línia de fer-los més espectaculars i més televisius. Tres exemples: l'encesa de la torxa amb una fletxa, la cobertura de tots els atletes amb una gran bandera olímpica i l'entrada de banderes en representació dels Jocs Olímpics anteriors i d'una bandera amb un colom de la pau per representar els Jocs cancel·lats amb motiu de la guerra. Les cerimònies, amb la nova influència de la televisió, però també amb les noves circumstàncies de la cultura moderna (global-local), s'han anat consolidant com el principal

actiu simbòlic i cultural dels Jocs Olímpics, l'objecte central de la política cultural de la seu olímpica, com va passar a Barcelona i, posteriorment, a Atlanta i Sidney.

2.2. Disseny, logotip i mascota en la promoció i la identitat de Barcelona'92⁷

La política d'imatge dels Jocs Olímpics té la seva primera prova amb l'elecció de la mascota i el símbol de l'Olimpíada. En el cas de Barcelona'92, aquesta decisió havia de tenir una significació especial, donat el valor que el disseny havia adquirit a Catalunya com a expressió d'afirmació i d'identitat.

El disseny industrial i gràfic, i en general l'art, significaven una opció per a la modernitat i una reivindicació del passat avantguardista de la nostra cultura. Les relacions entre modernisme i nacionalisme català (Gaudí, Domènech i Montaner, Puig i Cadafalch) eren un exemple de la creativitat catalana i també un exemple de voluntat de modernització, diferenciadora del tancament cultural peninsular. El disseny, doncs, era un referent perfecte com a argument d'autoafirmació (sobretot de les elits urbanes) i com a promoció internacional de la ciutat.

Per això, no pot estranyar-nos que les primeres decisions de disseny dels símbols olímpics fossin objecte de fortes polèmiques i marquessin la futura orientació de la resta de decisions relatives al model cultural dels Jocs.

Les opcions avantguardistes del disseny català van deixar sentir la seva influència en les primeres decisions d'imatge corporativa. Puc donar fe, com a membre que vaig ser del jurat que va escollir el símbol i la mascota de Barcelona'92, de la incredulitat d'alguns representants polítics que formaven part d'aquell jurat, respecte a la idoneïtat de les propostes finalment aprovades, molt especialment de la mascota *Cobi*.

El *Cobi* de Mariscal, no sense polèmica, va ser, finalment, el resultat d'una primera experiència de consens en la producció simbòlica dels Jocs

7. Una referència més àmplia al disseny dels símbols olímpics pot trobar-se a Moragas, M. de (1992): *Los Juegos de la Comunicación. Las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*. Madrid: Fundesco.

de Barcelona. La mascota de Barcelona'92 no podia ser com el *Naranjito* (Campionat del Món de Futbol a Espanya'82) ni una mascota a l'estil dels ninots de Walt Disney. Tampoc semblava adequada una reproducció figurativa del gos d'atura, un dels més populars a Catalunya.

El seu aspecte rupturista va despertar sorpreses i crítiques. Alguns representants es van sentir molt segurs de la seva capacitat com a crítics d'art en manifestar que es tractava d'una mascota «horrorosa». Però el *Cobi* va acabar imposant-se.

Finalment, el seu caràcter de signe obert li va permetre adaptar-se a les exigències d'un llarg procés de consum i de manipulació, i amb el pas del temps se li va anar reconeixent la virtut de ser, alhora, un disseny de qualitat (comercial) i avantguardista. El web d'un afeccionat particular⁸ dedicat a les mascotes olímpiques classificava el *Cobi* com «la pitjor mascota de la història». El web de l'associació de col·leccionistes olímpics reconeix que «*the Spaniards did not immediately take to Cobi, the surreal dog from the Summer Olympic Games of Barcelona. Cobi's popularity slowly grew and by the end of the Games he was loved universally by the Spanish and the rest of the world*».⁹

Aquest és l'encant del *Cobi*: haver sabut sobreviure en un mercat generalment dominat pel mal gust i haver optat per un disseny de qualitat i avantguardista, en clara ruptura amb el conformisme acrític de la cultura comercial fins aquell moment dominant en el món del patrocini esportiu i olímpic.

D'altra banda, el símbol de la seu, disseny de Josep Maria Trias, marcava igualment la línia de modernitat. Per primera vegada apareixia la reproducció simbòlica d'un cos humà en moviment (forma antropomòrfica). Altres connotacions (estil mironià, mediterraneïtat dels colors) van facilitar-ne una més ràpida acceptació general.

El disseny de Trias, seguint així la tradició iniciada per Otl Aicher als Jocs de Munic'72, havia d'actuar com element bàsic del conjunt de la identitat de Barcelona'92, i representava el punt de partida per al desenvolupament posterior de tot un conjunt d'intervencions en altres terrenys,

8. <http://www.geocities.com/colosseum/2563/>

9. http://www.collectors.olympic.org/e/fimo/fimo_mascots_e.html

com la senyalització, el *look*, la papereria, els cartells, la publicitat, etc.

En una de les darreres escenes de la cerimònia de clausura es veia el *Cobi* dins d'un vaixell de paper enlairant-se cap al cel i acomiadant-se. Amb aquell comiat s'acabava la vida del símbol i de la mascota de Barcelona'92. Sorprèn la ràpida desaparició d'aquells símbols de l'escena barcelonina, en part com a conseqüència del caràcter efímer de les instal·lacions de senyalització olímpica, però també, possiblement, per la necessitat d'oblir i de canvi de referents que es va produir a la ciutat immediatament després dels Jocs.

Al cap de 10 anys, només queda viu un símbol de Barcelona'92: el de la Fundació Barcelona Olímpica. Dels múltiples *Cobi* —si més no, a l'esfera pública— només n'ha sobreviscut un: el *Cobi Acadèmic* del Centre d'Estudis Olímpics de la UAB, precisament aquell a qui li va costar més néixer, quan era difícil explicar que la memòria acadèmica acabaria formant part de l'experiència històrica dels Jocs.

2.3. La cobertura periodística de l'esdeveniment

Un estudi de Muriel Ladrón de Guevara, Xavier Còller i Daniel Romani¹⁰ sobre la cobertura periodística dels Jocs de Barcelona va posar de manifest que les repercussions dels Jocs Olímpics a la premsa internacional s'acabaven centrant en un nombre finit i delimitat d'eixos temàtics.

Coincidint amb el que ja hem comentat respecte a la cobertura televisiva, una bona part d'aquesta selecció temàtica era «induïda» per la mateixa política informativa i cultural de la seu. Una altra part era el resultat del procés «d'interpretació» que fan els periodistes per aproximar l'esdeveniment a les experiències i expectatives dels seus lectors, d'acord amb les rutines culturals de producció de cada mitjà.

Un exemple paradigmàtic d'aquest procés de reducció del camp semàntic de la interpretació olímpica, que inicialment es podria suposar infinit, el trobem en la selecció d'imatges dels llibres de fotografies que

10. Ladrón de Guevara, M.; X. Còller i D. Romani (1995): «La imatge de Barcelona'92 a la premsa internacional», a M. de Moragas i M. Botella (eds.): *Les claus de l'èxit*. Barcelona: UAB.

es publiquen a diferents països després dels Jocs. Sorprenen enormement la unanimitat en la selecció, entre centenars de milers de fotografies, d'unes poques que acabaran sent emblemàtiques de cada Olimpíada. A Barcelona, per exemple, les imatges de l'arquer, de la nedadora saltant del trampolí a la piscina de Montjuïc, del ballarí folklòric de les Rambles, dels ciutadans i voluntaris a les fonts de Montjuïc, de Pasqual Maragall saltant amb el seu tabard, etc.

Aquesta uniformitat i reducció selectiva ja es posa de manifest en la selecció de les fonts informatives. A Barcelona'92, els periodistes internacionals volien tancar els seus reportatges amb el testimoni directe, si no l'entrevista, dels personatges periodísticament més emblemàtics: Samaranch, Maragall, Pujol, Abad, però també Mariscal, Bohigas, Mendoza, Vázquez Montalbán i un curt etcètera.

2.3.1. La temàtica d'interès periodístic

La informació olímpica presenta dos grans vessants: la part més estrictament esportiva i la part dedicada a les qüestions de caràcter polític, cultural i social de la ciutat i del país amfitrió.

La informació esportiva cada vegada se centra més en les activitats —i les medalles— dels atletes del propi país, deixant de banda la participació i els èxits dels «altres» atletes. L'interès pel que fan els «altres» se centra així, cada vegada més, en les «peculiaritats» del país organitzador, al qual se sotmet a un exhaustiu examen o avaluació de qualitat.

Les exigències de la premsa internacional es concreten en una sèrie, també limitada, de factors clau: la qualitat i eficàcia de l'organització, especialment el transport, però també de les instal·lacions i serveis; la seguretat; el medi ambient; els efectes dels Jocs sobre la renovació urbana; la tecnologia utilitzada; l'economia dels Jocs, etc.

Però a banda d'aquestes qüestions més tangibles, les informacions periodístiques sobre els Jocs Olímpics cada vegada valoren més la qualitat de la participació ciutadana, popular, en l'esdeveniment. L'ambient que es respira a la ciutat i a les instal·lacions i el tracte que reben els periodistes per part dels voluntaris, constituïran un aspecte clau de l'avaluació final dels mitjans de comunicació.

Una anàlisi de la cobertura periodística dels Jocs Olímpics no es pot

referir només a la informació durant els Jocs, sinó més aviat a la informació que genera el conjunt de l'Olimpíada. Els Jocs de Barcelona van determinar un llarg període d'exposició de Barcelona i Catalunya a la premsa mundial, sobretot a la premsa de referència. Dos temes van centrar aquesta atenció: d'una banda, la personalitat de Catalunya dins de l'Espanya moderna. L'esmentat estudi de Muriel Ladrón de Guevara, que cita articles d'*International Herald Tribune*, *Libération*, *The European*, entre d'altres, sintetitza aquesta informació dient que «la imatge global de Catalunya és la d'una realitat diferenciada de la resta de comunitats d'Espanya i d'Europa, i amb un fort desig de fer notar aquestes diferències aprofitant la repercussió internacional dels Jocs [...] i com una cultura que havia sabut recuperar-se ràpidament de la repressió franquista».¹¹

D'altra banda, l'atenció informativa de la premsa internacional també es va centrar en la renovació urbana de Barcelona i en la seva capacitat de saber aprofitar les necessitats olímpiques per realitzar una reforma urbana a gran escala. Muriel Ladrón de Guevara¹² destaca, en aquest sentit, diversos exemples representatius: segons *The Washington Post*, «la primera medalla dels Jocs Olímpics era una nova ciutat». *The Guardian*, sota el títol «Homenatge a la planificació catalana», afirmava que «la Barcelona olímpica era, potser, l'únic gran esdeveniment en la història de la planificació des de la postguerra, escala d'una ciutat».

Els esforços de la ciutadania s'havien convertit en símbols promocionals de la ciutat i del país.

2.4. L'Olimpíada Cultural i la política cultural

La candidatura de Barcelona havia proposat un programa cultural de gran abast que consistia a organitzar una «Olimpíada Cultural», de quatre anys de durada, que estendria les seves activitats des de la recepció de la bandera olímpica a Seül (1988) fins al seu lliurament a Atlanta en la cerimònia de clausura de Montjuïc (1992).

Aquest projecte tan ambiciós, que finalment es va veure notablement

11. Ladrón de Guevara, M. *et al.* Obra citada, pàgina 107.

12. *Ibidem*.

frustrat, representava una tercera gran etapa en la història del programa cultural dels Jocs Olímpics. Després d'una conferència celebrada a la Comédie Française de París, l'any 1906, Pierre de Coubertin va proposar organitzar una sèrie de concursos i de competicions artístiques durant els Jocs Olímpics, que s'havien de denominar «Pentathlon des Muses» (escultura, pintura, literatura, arquitectura, música). Aquest projecte, que no va iniciar-se fins als Jocs d'Estocolm de l'any 1912, va tenir un desenvolupament irregular i contradictori. Una segona gran etapa del programa cultural olímpic es va iniciar a Melbourne'52, quan les activitats culturals olímpiques van deixar definitivament la forma de competició per començar a prendre la forma d'exhibició o de festival.¹³

El model de Barcelona'92, que després van seguir Atlanta i Sidney, ampliava el període de les activitats culturals als quatre anys de l'Olimpiada. Però aquestes experiències, més que afegir o incorporar nous continguts a les polítiques culturals olímpiques, es van limitar a aprofitar «l'oportunitat olímpica» per donar una nova marca a la política cultural de la ciutat. Tal com si es volgués traslladar l'experiència urbanística a l'experiència cultural, i aprofitar els Jocs per canviar la seva política cultural.

Així, des de Barcelona'92 i fins ara, les olimpíades culturals no han estat altra cosa que una marca, conjuntural, que s'ha pogut associar al programa anual de les activitats culturals de la ciutat que organitza els Jocs.

D'altra banda, el temps i l'experiència també han posat en evidència les dificultats d'un projecte de quatre anys i, en canvi, la forta demanda d'activitats culturals centrades en els moments estel·lars de la celebració dels Jocs: des de l'encesa de la torxa a Olímpia fins a l'extinció de la flama en la cerimònia de clausura.

Però més que això, el temps ha demostrat que les darreres olimpíades culturals pateixen una contradicció principal: la de no considerar adequadament els mateixos Jocs Olímpics com una activitat cultural. Sorprenen en gran manera la ignorància de les successives olimpíades culturals respecte al fenomen olímpic i de l'esport. A Barcelona, es va organitzar

13. Per a una ampliació d'aquest tema, vegeu García, B. (2001): «El concepto de programa cultural olímpico: orígenes, evolución y proyección», a *Lecciones básicas*, Centre d'Estudis Olímpics, UAB.

una primera activitat relacionada amb l'esport, l'exposició «Planeta Esport», l'any 1989, però ben poques activitats rellevants relacionades estrictament amb l'olimpisme.

La verdadera olimpíada cultural de Barcelona'92 no es va desenvolupar dins de l'Olimpíada Cultural, sinó que ho va fer dins del que aquí anomenem «programa de producció simbòlica dels Jocs». Aquesta posició, que defenso des de 1987,¹⁴ l'he vista confirmada en les experiències posteriors d'Atlanta i de Sidney. El nou model d'Olimpíada Cultural, el de quatre anys de durada, ha aconseguit aportar ben poc d'específic a la política cultural del moviment olímpic i, amb prou feines, ha contribuït a renovar les polítiques culturals de les ciutats olímpiques.

Pasqual Maragall, alcalde de Barcelona i president del Comitè Organitzador, a la roda de premsa de presentació de l'Olimpíada Cultural, l'any 1988, la va definir com «un estímul, des dels ideals de pau, diàleg i fraternitat olímpics, per a la creativitat artística i cultural, i també per a la construcció de plataformes de diàleg i intercanvi cultural universals».

El programa de l'Olimpíada Cultural (OCSA) —amb una organització separada del Comitè Organitzador (COOB)— no va respondre finalment a aquesta filosofia. La idea de «construcció de plataformes de diàleg i intercanvi cultural universals» es va fer fora de l'Olimpíada Cultural: dins de l'Estadi, a la desfilada de les nacions, al carrer amb la torxa, en la relació entre els atletes i el públic, als Jocs Paralímpics, etc.

Uns anys després dels Jocs Olímpics, i crec que com a conseqüència d'aquelles primeres idees, va sorgir la proposta d'organitzar a Barcelona el Fòrum Universal de les Cultures 2004, una plataforma de diàleg intercultural a escala mundial, mirant de fer explícitament el que els Jocs Olímpics

14. Moragas, M. de (1987): «Local Culture and International Audience», a Kang Shin Pyo: *First International Conference on the Olympics and the East/West and South/North Cultural Exchanges in the World System*. Seül.

Moragas, M. de (1991): «Comunicació i Cultura, un únic projecte: Barcelona'92», a *Olympic Games, media and cultural exchanges: the experience of the last four summer Olympic Games*, International Symposium, Barcelona, abril de 1991. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, UAB.

Moragas, M. de (1992), *Cultura, Símbols i Jocs Olímpics*, Centre d'Investigació de la Comunicació, Generalitat de Catalunya.

pics havien fet implícitament (vegeu el capítol «El Fòrum Universal de les Cultures, la darrera herència dels Jocs», de Miquel Botella, en aquest mateix llibre).

3. La cadena simbòlica: la imatge de Barcelona'92 entre Seül, Atlanta i Sidney

3.1. La imatge de Barcelona'92 es reinterpreta a Atlanta

Ja hem indicat que, deu anys després dels Jocs, caldria fer una relectura, més autocrítica, de la relació de Barcelona amb el conjunt del moviment olímpic, i que la indiscutible projecció del «model Barcelona» en la història olímpica s'hauria de completar amb el reconeixement de la influència que van tenir nombroses experiències de la tradició olímpica en aquest model.

Contràriament, les interpretacions —sovint apologètiques— dels Jocs de Barcelona han tendit a ignorar o a minimitzar les fites assolides pels Jocs anteriors, especialment les de les edicions de 1984 i 1988, a Los Angeles i Seül, edicions que van transformar els Jocs en el que ara s'anomena «grans esdeveniments» (*mega event*), amb un nou impacte mediàtic i de patrocini (Los Angeles) i amb una gran implicació econòmica, política i social (Seül).

Barcelona va saber apropiarse dels Jocs, tot creant sinergies entre la renovació de la ciutat i l'esdeveniment, i va saber aprofitar l'experiència dels antecessors per portar els Jocs a la seva màxima expressió, com a «gran esdeveniment mundial de l'època moderna».

Els Jocs de Barcelona van ser reconeguts de manera unànime i immediata com un gran èxit (els millors Jocs de la història olímpica). Però aquesta idea d'èxit, dins i fora de Catalunya, es va veure reforçada per la comparació amb l'organització dels Jocs d'Atlanta, l'any 1996: no es pot negar que les nombroses crítiques de la premsa internacional a l'organització dels Jocs de 1996 van actuar, de retruc, com a reforç de la imatge dels Jocs de 1992. Però també hem d'assenyalar que aquestes crítiques van tenir més ressò a la premsa de Barcelona que al conjunt de la premsa internacional. Les crítiques a Atlanta —més destacades als titulars de la premsa barcelonina— van reforçar l'opinió favorable a l'experiència olímpica de 1992. Aquests són alguns exemples de titulars i comentaris:

Barcelona i Atlanta

«Tinc la sensació que des de Barcelona ja havíem decidit que els Jocs Olímpics d'Atlanta no anirien gaire bé fins i tot des d'abans que comencessin. És una reacció molt humana: sempre tendim a pensar que els que ens succeeixen ho faran pitjor que nosaltres. I de vegades resulta que és veritat» (Vicenç Villatoro a *Avui*, 31 de juliol de 1996).

Nostalgia de Barcelona'92

«*No son los Juegos del Centenario. Son los Juegos del Caos o en más americano los Crash Games*» (*El País*, 25 de juliol de 1996).

Homenaje encubierto a Barcelona'92

«*La organización, más bien caótica, nada tuvo que ver con la de hace cuatro años*» (*La Vanguardia*, 21 de juliol de 1996).

Atlanta se pone a rueda de Montjuïc

«*La ceremonia inaugural tuvo mucha similitud con la de hace cuatro años*» (*La Vanguardia*, 21 de juliol de 1996).

La magia de Barcelona ensombrece a Atlanta

«*La ceremonia de apertura recordó en muchos aspectos a la celebrada en Montjuïc*» (*El Periódico*, 21 de juliol de 1996).

Añoran Barcelona

«*Los problemas de organización marcan los Juegos Olímpicos de Atlanta*» (*El Periódico*, 22 de juliol de 1996).

Atlanta'96 no pudo con Barcelona'92

«*Los Juegos Olímpicos del Centenario se clausuraron con una animada fiesta de música sureña, después de que el presidente del COI, Juan Antonio Samaranch, los calificara diplomáticamente de «extraordinarios». Sin embargo, la prensa internacional ha despedido Atlanta con un recuerdo nostálgico hacia la organización de Barcelona'92, como también lo han hecho muchos comités olímpicos nacionales. El futuro es ahora Sidney'2000 y sus organi-*

zadores han anunciado que el punto de referencia sigue siendo Barcelona» (La Vanguardia, 6 d'agost de 1996).

Barcelona es sinónimo de medalla de oro

«La deficiente organización de Atlanta'96 ha revalorizado el carácter «maravilloso» de los Juegos de 1992» (La Vanguardia, 5 d'agost de 1996).

3.2. La celebració dels aniversaris: les fluctuacions de la memòria

L'herència dels símbols també es posa de manifest quan analitzem les formes de celebració dels aniversaris successius.

El primer aniversari dels Jocs, l'any 1993, es va celebrar amb nombroses activitats institucionals i una notable atenció mediàtica. Els diaris de Barcelona (*El País, La Vanguardia, El Periódico, Avui*) van dedicar una àmplia cobertura a la commemoració d'aquest primer aniversari: portades amb muntatges fotogràfics especials, editorials, articles dels directors, reportatges, enquestes a personalitats i una àmplia evocació dels actes de celebració oficial.

Les institucions locals i olímpiques van organitzar un programa variat que incloïa la constitució de la Fundació Barcelona Olímpica i la inauguració de la seva Galeria Olímpica,¹⁵ la presentació del film oficial dels Jocs, *Marathon*, al Palau Sant Jordi, l'enllumenat del peveter i una festa final de música i focs artificials. Aquestes activitats es van completar, un dia més tard, amb una roda de premsa de l'alcalde Pasqual Maragall per oferir la seva visió de futur de la ciutat («*Maragall pide al Gobierno más inversiones para hacer de Barcelona la puerta sur de Europa*», *El País*, 26 de juliol de 1993).

Els comentaris periodístics i les manifestacions polítiques ja plantegen, de manera oberta, el conflicte que afronta la ciutat, entre la nostàlgia del passat i la necessitat de trobar nous objectius. («*Barcelona viu l'any postolímpic entre la tenalla de la crisi i els projectes de futur*», *Avui*, 25 de juliol de 1993; «*El agridulce despertar del sueño olímpico*», *El País*, 25 de juliol de 1993.)

15. Des d'aquella data, la Galeria Olímpica ha rebut prop de 50 000 visites anuals i constitueix el referent simbòlic principal (juntament amb l'Estadi) de la memòria dels Jocs.

La nostàlgia es va transformant en incomoditat i oblit en els anys 1994 i 1995, quan sembla com si la societat barcelonina volgués «canviar de tema». Parlar dels Jocs va esdevenir quasi «políticament incorrecte». El segon i tercer aniversari, 1994 i 1995, passa sense pena ni glòria. Només un grup d'exvoluntaris es reuneixen a les deu menys dos minuts del vespre del dia 25 de juliol per obrir unes ampolles de xampany i brindar pels bons records. Les referències periodístiques són imperceptibles i els actes oficials, inexistent.

Són una excepció la continuïtat de les activitats acadèmiques del Centre d'Estudis Olímpics de la UAB, que entre 1994 i 1995 edita el llibre *Les claus de l'èxit*, posa en línia el seu primer web, signa amb el Comitè Internacional Olímpic el conveni de la primera Càtedra Universitària d'Estudis Olímpics del món i organitza el primer simposi internacional sobre cerimònies olímpiques (vegeu, en aquest mateix llibre, el capítol signat per Berta Cerezuela).

Però la celebració de l'aniversari dels Jocs experimenta una sorprenent revifada pública, mediàtica i institucional, coincidint amb la cloenda dels Jocs d'Atlanta, l'any 1996, quan «Atlanta fa encara millors els Jocs de Barcelona» (*Avui*, 25 de juliol de 1996).

L'any 1996, Barcelona recupera el ritual olímpic de l'encesa del pevetter a l'Estadi, i els Jocs de 1992 tornen a ser objecte de l'atenció periodística.

Un fet especialment significatiu d'aquesta recuperació és la celebració commemorativa —per primera vegada a la història olímpica— del desè aniversari del nomenament de Barcelona com a ciutat seu. El dia 16 d'octubre de 1996, en el context de les crítiques a l'organització d'Atlanta, l'Ajuntament de Barcelona organitza una gran festa popular, un espectacle piromusical de 40 minuts de durada, a la qual assisteixen unes 180.000 persones i es consumeixen 5 000 quilos de pirotècnia. Segons *El Periódico*, patrocinador de la festa, Barcelona rememora l'apoteosi olímpica. Els Jocs de Barcelona tornaven així, amb gran relleu, a la primera pàgina de la premsa local.

Els anys posteriors, fins arribar a la previsible celebració del desè aniversari, es torna a la celebració discreta. El juliol de 1998 s'organitza un gran míting atlètic internacional a Montjuïc, però les fotos periodís-

tiques mostren les grades de l'Estadi buides, fet que evidencia les dificultats per reconstruir, més enllà de la memòria i del simbolisme, els aniversaris dels Jocs.

3.3. «The best Games ever»

L'avaluació dels Jocs per part dels mitjans de comunicació de masses segueix un guió cada vegada més definit i centrat en una sèrie de punts que es van reiterant. Entre aquests punts, podem destacar els següents:

- Les condicions de seguretat.
- El transport i la puntualitat.
- Els recursos humans i la conducta dels voluntaris.
- Les infraestructures generals.
- Les condicions de les instal·lacions.
- L'espectacularitat de les cerimònies.
- En general, la participació festiva dels ciutadans en els esdeveniments.

Però la valoració dels Jocs va trobar un moment de reconeixement especial —de gran transcendència periodística i emocional— en les diferents fórmules de valoració final que va anar utilitzant el president Samaranch en els seus discursos de clausura.

A Seül, el president, en nom del CIO, oferia als coreans «*our deepest gratitude. I thank the competitors, officials, spectators, the media and all those who have contributed to the success of these Games*».¹⁶

Als Jocs de Barcelona'92, en canvi, el president va pronunciar una frase que portava els elogis al límit: «Ho heu aconseguit. Aquests han estat, sense cap mena de dubte, els millors Jocs de la història olímpica».

Aquesta frase va acompanyada de tots els èmfasis retòrics: s'inicia amb una expressió de complicitat (*ho heu aconseguit*), es reforça amb una afirmació de garantia (*sense cap mena de dubte*) i s'emfatitza amb una referència solemne (*de la història olímpica*).

Aquest elogi «al límit» es va repetir a la cerimònia de clausura de Sidney: «*They could not have been better. Therefore, I am proud and happy*

16. SOOC (1989): *Games of the 24th Olympiad. Seoul 1998*. Seül: Korea Textbook, pàgina 374.

to proclaim that you have presented to the world the best Olympic Games ever».

Aquests elogis, en canvi, no es van produir en el cas dels Jocs d'Atlanta. Al discurs de cloenda, el president del CIO es va limitar a afirmar que aquells Jocs havien estat *most exceptional*.

Aquesta expressió (qualificada de «diplomàtica» a Barcelona)¹⁷ va ser objecte de dures crítiques de la premsa de l'Estat de Georgia. Aquella valoració contrastava amb les expectatives dels organitzadors i àdhuc del mateix govern que, uns mesos abans, en la persona del seu vicepresident Al Gore, s'havia pronunciat de la manera següent:¹⁸ *«In the same way, the gigantic task of putting on the Olympic Games requires that all do their part. The Atlanta Committee for the Olympic Games is doing its part. The state of Georgia is doing its part. The city of Atlanta is doing its part. The Federal Government must do its part, too, especially if we want to assure that these Centennial Games are the most successful ever [...] Spurred on by President Clinton's leadership, we pledge to do our job to make sure that the world sees the best Games ever».*

La importància mediàtica d'aquesta qualificació del president del CIO queda reflectida en els comentaris de les televisions a la cerimònia de clausura. Vegem-ne alguns exemples:

«Y aquí en Sidney existe hoy una gran inquietud por saber si Samaranch proclamará, cosa que no hizo por ejemplo en Atlanta hace cuatro años, a estos juegos como los mejores de la historia Olímpica» (TVE a Sidney 2000).

«This is going to be a giant celebration tonight, because the games have been a giant success, there is no doubt about that. Regardless of what Juan Antonio Samaranch might say later, I think Australians know that they have done the job here and they have done it proudly» (Chanel 7, Austràlia, a Sidney 2000).

«Aquestes són les famoses paraules que s'esperaven a Atlanta, i que mai no van ser pronunciades exactament d'aquesta manera. Joan Antoni Samaranch diu que aquí (Sidney) es tracta dels millors Jocs Olímpics».

17. «Atlanta'96 no pudo con Barcelona'92», a *La Vanguardia*, 6 d'agost de 1996.

18. Al Gore: «*Doing Our Share: The Federal Government And The Summer Games*», conferència de premsa a Washington, 14 de maig de 1996.

pics de tots els temps pel que fa a l'organització, la qual cosa provoca una tumultuosa ovació i una tempesta de crits entre el públic format per uns 110 000 espectadors» (Televisió de Finlàndia a Sidney 2000).

Però la imatge de Barcelona no es veu, finalment, afectada pel reconeixement de l'èxit dels Jocs de Sidney:

«Here is the great term that Australians waited for. And they did the best possible to satisfy the athletic Olympic family. That's why Juan Antonio Samaranch, surpassed himself today, because Barcelona, he remains Catalanian in his heart and since now thus was the best organization of the Olympic Games» (ERT, Grècia, a Sidney 2000).

«Y probablemente Samaranch reconocerá este mérito y dentro de prácticamente una hora proclamará estos Juegos como los más grandes de la historia... Sí, incluso eso nos recuerda también a los Juegos del 92 [...] cuando Barcelona fue una de las grandes victoriosas de aquellos Juegos inolvidables, y en esta ocasión también ha sido Sidney, porque tiene Sidney argumentos más que suficientes para captar la atención de todo el turista y quedarse realmente entusiasmado» (Televisión Española a Sidney 2000).

La frase conclusiva del president —*the best Games ever*— ha acabat actuant com a potent semantitzador de l'opinió general dels Jocs. És possible que, en el futur, aquesta fórmula no es repeteixi i se'n busquin d'altres més sostenibles o compatibles amb la diplomàcia olímpica.

4. L'any 1992: un bon moment per organitzar els Jocs

Des de l'any 1992, el context dels Jocs Olímpics ha canviat de manera molt notable, especialment en tres dels seus aspectes clau: l'esport de competició, la comunicació i la mundialització.

Pel que fa a la comunicació n'hi ha prou de recordar que a Barcelona'92 no existia Internet —si més no, com a tecnologia d'ús generalitzat. Avui, deu anys més tard, sembla impossible organitzar un gran esdeveniment, i fins hi tot un petit esdeveniment, sense el suport i la dinàmica que permet la xarxa de xarxes que és Internet.

Els Jocs Olímpics de 1992 podran passar a la història de la comunicació com els últims Jocs de l'*era broadcasting*. Atlanta'96 ja comença, amb

nombroses contradiccions i limitacions, l'*era Internet*.¹⁹ Els Jocs de Barcelona van ser universals sobretot gràcies al desenvolupament de la televisió i de les tecnologies de difusió via satèl·lit.

La novetat d'Internet, però, va acabar produint més desavantatges que avantatges als organitzadors, ja que les imprevisions en la planificació i la insuficiència de les proves pilot van acabar provocant múltiples errors en el sistema informàtic dels Jocs d'Atlanta.

Barcelona, en canvi, amb una tecnologia informàtica i de comunicacions més sòbria i més segura, menys experimental, va assegurar la màxima rendibilitat possible, sense innovacions però també sense errors, d'acord amb les previsions establertes en el programa BIT'92.²⁰

Tot això és va acabar convertint en una qüestió simbòlica i d'imatge. Els errors informàtics d'Atlanta van significar múltiples crítiques de la premsa mundial als organitzadors i a IBM.²¹

La conjuntura tecnològica va ser favorable a l'èxit de Barcelona'92. Els darrers Jocs de l'*era broadcasting* es van estalviar els riscos d'una innovació (Internet) encara no prou experimentada, i van aconseguir una audiència simultània a les televisions mundials sense precedents i sense possible repetició, abans de la fragmentació d'audiències característica de la digitalització.

Però no és només la conjuntura tecnològica la que va ser favorable a Barcelona'92, sinó també la conjuntura mundial, tant des del punt de vista polític com des del punt de vista cultural. Els Jocs de 1992 van aconseguir una participació sense precedents, ja tancat el capítol de la guerra freda i l'etapa dels boicots.

Barcelona'92 va coincidir, econòmicament i cultural, amb una pri-

19. Podem recordar, per exemple, que el primer web del Comitè Internacional Olímpic és de l'any 1995, i que es va renovar l'any 1996 amb motiu de la preparació més immediata dels Jocs d'Atlanta. També podem recordar que l'única tecnologia telemàtica disponible a Barcelona'92 era la del videotext, mentre que a Atlanta, el Comitè d'Organització ja disposava d'un web (<http://www.atlanta.olympic.org>), que va rebre uns 11 milions de visites diàries i un total de 185 milions de visites durant els 16 dies dels Jocs.

20. «Plan BIT'92 de planificación de las inversiones en materia de industria electrónica, informática y telecomunicaciones», resumit a Moragas, M. de (1992): *Los Juegos de la Comunicación*. Madrid: Fundesco.

21. «What really Happened?», *The IBM Employee Magazine*, núm. 1, 1996.

mera etapa del que avui es coneix com a globalització, una globalització que amb el pas dels anys ha anat demostrant els seus aspectes negatius de desequilibri i d'insostenibilitat. Barcelona'92 viu sense conflictes ni controvèrsies significatives la presència manifesta de les grans multinacionals (*TOP sponsors*), en una etapa que podríem qualificar d'*eufòria dels logos*, i no com ara, que vivim una etapa explícitament crítica (*no-logo*) respecte a la presència simbòlica de les grans multinacionals en l'escenari cultural.

Paral·lelament, i pocs anys després dels Jocs de Barcelona, s'han produït canvis importants en la indústria mundial de l'esport i en l'organització del moviment olímpic internacional, que ha hagut d'afrontar una crisi important i accelerar la seva renovació.

Barcelona va tenir la fortuna d'acollir els Jocs en un dels millors moments de la història olímpica. Però el moviment olímpic també es va poder beneficiar d'arribar a Barcelona en un dels millors moments de la seva història, quan la ciutat se sentia plenament compromesa «davant de tot el món» a donar proves de la seva capacitat i identitat.

Barcelona, deu anys més tard, es continua beneficiant dels canvis estructurals (urbanístics) dels Jocs, però també es continua beneficiant de la seva herència simbòlica (immaterial), encara no del tot construïda. El repte del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 sembla, cada vegada més, un fruit d'aquesta herència, la dels símbols, sense concloure.

Voluntaris'92. Deu anys després

Andreu Clapés

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

Director del Centre d'Ensenyament Escola Pia Calassanci de Barcelona

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

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

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

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

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

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

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

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

El plantejament inicial

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

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

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

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

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

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

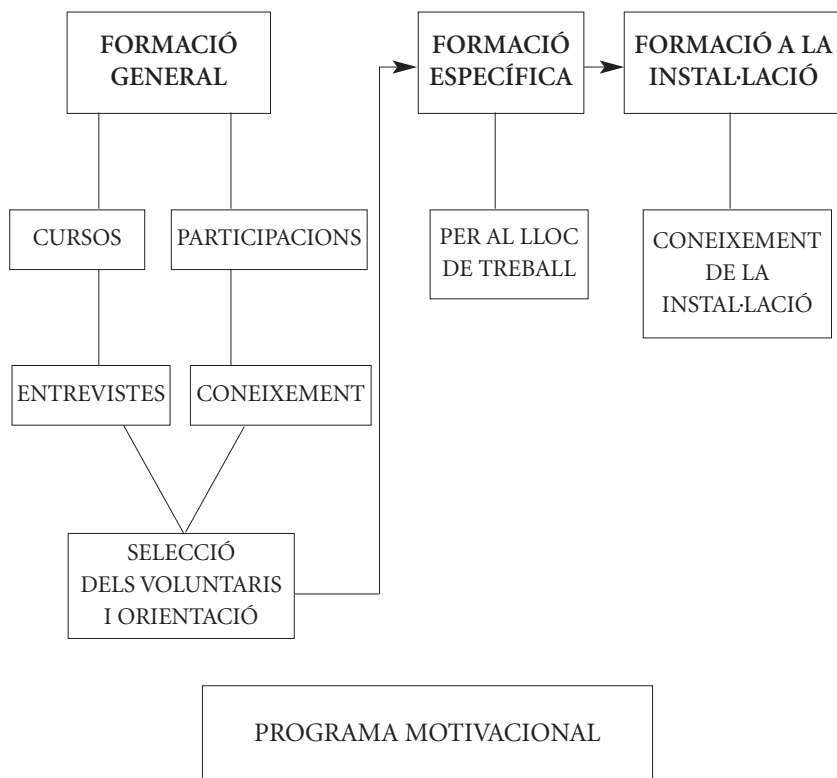
Aquesta Comissió Assessora va assolir un nivell de coherència, d'eficàcia i de creativitat realment encomiables. Va ser, sens dubte, el bressol polític de la concòrdia, el treball i el desenvolupament del projecte. Presidit per la cordialitat i la bona entesa, els membres que hi vam participar ho recordem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

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

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

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

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



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

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

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

Un pla motivacional

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

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

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

- festes lúdiques que facilitaven el coneixement mutu dels voluntaris.

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

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

La selecció dels voluntaris

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

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

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

La formació específica

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

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

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

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

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

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

La formació a la instal·lació

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

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

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

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

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

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

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

El Defensor del Voluntari

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

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

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

Què n'ha quedat d'aquells voluntaris?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El record que en tenen alguns voluntaris...

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

Els he preguntat dues coses:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un model a seguir

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Una assignatura pendent: crear el moviment de voluntariat olímpic internacional

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

El Fòrum Universal de les Cultures, la darrera herència dels Jocs¹

Miquel Botella

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

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

El 18 de maig de 1999 es va constituir el Consorci Organitzador del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 (www.barcelona2004.org). Van signar el conveni fundacional l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i l'Administració General de l'Estat espanyol. D'aquesta manera es concretava el compromís institucional al voltant d'una iniciativa municipal que havia merescut l'aprovació de la Unesco el 12 de novembre de 1997 i a la qual aquest mateix organisme s'adherí mitjançant el conveni marc de col·laboració l'agost de 1999.

El Fòrum, des de l'aprovació inicial de la Unesco, es va definir com un espai de diàleg universal a l'entorn de tres eixos: condicions de la pau, sostenibilitat ambiental i diversitat cultural. També va manifestar des dels seus inicis la voluntat de projectar-se i consolidar-se com un gran esdeveniment internacional. Els mateixos fundadors van fixar-ne el volum econòmic quan van decidir que el pressupost global d'organització de l'esdeveniment no havia d'excedir la suma de 309 milions d'euros.

A més, el Fòrum va néixer vinculat a un indret molt singular: la des-

1. L'autor vol agrair als senyors Josep Miquel Abad, Miquel de Moragas, Jaume Pagès, Jordi Oliveras i Jaume Sodupe les crítiques i comentaris que van fer a la primera versió d'aquest escrit.

embocadura del riu Besòs, el punt focal de la remodelació del litoral de llevant barceloní. Aquesta és una operació de gran impacte urbà i mediam-biental, que significa l'acabament de la tasca iniciada fa més de quinze anys amb el disseny i construcció de la Vila Olímpica que va hostatjar els atletes del 1992. Cal dir, també, que les idees del Fòrum són a la base de la definició i la ubicació de les peces arquitectòniques que avui configuren aquesta àrea.

No cal recórrer a les hemeroteques per afirmar que les polèmiques que van acompanyar l'anunci i el procés posterior de definició i organització del Fòrum han estat de les més vives i recurrents de la premsa barcelonina dels darrers anys. I que les argumentacions que partidaris i detractors de l'esdeveniment han anat esgrimint han acabat conformant un mosaic variat.

També s'ha de dir que, en aquesta palestra, la majoria de les intervencions han estat favorables a la iniciativa (es pronunciaven sobre com hauria de ser o cap on hauria de decantar-se l'esdeveniment), mentre d'altres, poques, han manifestat posicions contràries a la seva celebració. I que, enmig d'aquest garbuix, una de les poques coincidències ha estat precisament l'afirmació que encapçala aquest escrit: que el Fòrum és una herència dels Jocs Olímpics, que sense l'experiència del 1992 a ningú li hauria passat pel cap d'embarcar-se en una aventura com aquesta.

Com que no és la meva intenció de perdre el temps glossant les evidències, donaré per acceptada la proposició anterior i dedicaré, primerament, les ratlles que segueixen a la definició del Fòrum; i ho faré de la manera que considero més seriosa i entenedora, presentant-lo com el procés obert que encara és. Pel que fa als Jocs Olímpics, són una realitat universalment coneguda, particularment a Barcelona, on fa tot just deu anys vam gaudir d'una extraordinària experiència olímpica.

Veure com el patró i l'experiència dels Jocs Olímpics ha planat sobre tot el procés de creació del Fòrum ajuda a perfilar els contorns d'aquest esdeveniment i és la tasca que abordaré al final. Espero que aquesta reflexió contribueixi a entendre més bé el potencial i els riscos inherents a aquesta aventura, que es troba, alhora, en fase de preparació accelerada i de concreció definitiva.

La troballa

Durant la fase preolímpica es va insistir molt en la idea que, des de la revolució industrial, la ciutat havia avançat empesa pels grans esdeveniments internacionals que s'hi havien celebrat: les exposicions internacionals de 1888 i 1929 i els Jocs Olímpics de 1992. De fet, Barcelona hauria estat capdavantera en l'aplicació d'una estratègia avui internacionalment contrastada.

Concretament, es deia que aquests esdeveniments eren les eines que una gran ciutat que no fos capital d'estat necessitava per avançar. Però ara podem veure com també Madrid i París competeixen per hostatjar els Jocs Olímpics. Raons, doncs, no en faltaven, especialment després de l'èxit olímpic, perquè es busqués un nou projecte capaç de seguir impulsant el creixement i la projecció internacional de la ciutat. També era prou compartida l'opinió que les exposicions universals ja estaven entrant en el món de les relíquies històriques.

El fet és que aviat va cristal·litzar la idea que calia inventar un nou esdeveniment, centrat en l'àmbit de la cultura i referit a les preocupacions universals de la societat actual, que es van concretar en les condicions de la pau, la sostenibilitat mediambiental i la diversitat cultural. Val a dir que, tot i que no han faltat les crítiques frontals a la celebració de l'esdeveniment, cap d'elles ho ha fet amb l'argument que s'havia errat en la tria del temari. Tampoc s'han suggerit postulats alternatius.

I des de la perspectiva majoritària, la dels que han vist l'esdeveniment com una oportunitat, ha prevalgut la idea que l'elecció dels temes ha estat un encert i, també, que els conflictes, les mobilitzacions i els atemptats que han sotraguejat el panorama internacional aquests darrers anys han convertit el Fòrum en una iniciativa encara més necessària i oportuna. Des d'aquesta perspectiva, també es considera un mèrit de Barcelona haver sabut avançar-se internacionalment en la concreció d'aquesta iniciativa.

En tot aquest debat també s'ha fet palès el convenciment, no sempre explícit, que Barcelona és un dels comptats escenaris internacionals creïbles per a una convocatòria d'aquesta ambició i intencionalitat. L'autoestima deu ser més elevada del que sovint es diu, perquè tampoc els detractors del Fòrum han argumentat que els requeriments de l'esdeveniment

superessin les capacitats de la ciutat. Les veus crítiques més aviat han posat l'accent en la necessitat de dedicar els recursos disponibles a la deficitària gestió cultural quotidiana i en la conveniència d'evitar el malbaratament associat a un esdeveniment que consideren superflu.

De fet, el reconeixement del potencial de Barcelona per a empreses d'aquesta envergadura també es constata en altres indrets, i en particular a Madrid, on, arran de les presentacions del Fòrum que s'hi han realitzat, sempre s'ha palesat el respecte, acompanyat fins i tot d'un punt d'enveja, envers una iniciativa que, per raons que aquí no fa al cas d'analitzar, resultaria més difícil d'imaginar en el context particular de la capital.

L'èxit del 1992 i el record de l'escarment que van patir algunes veus que es van apuntar al carro de l'escepticisme o de la crítica fàcil ens els anys anteriors a la celebració olímpica són, des del meu punt de vista, elements explicatius importants d'aquest panorama de moderació relativa, on predominen, amb matisos diversos, les visions favorables a la celebració del Fòrum.

Aquest entorn, però, no hauria de confondre'ns ni fer-nos oblidar que estem davant d'un autèntic experiment. Un esdeveniment que presenta, es miri per on es miri, uns riscos considerables, diferents, però en alguns aspectes superiors als dels Jocs, sobretot perquè no se'n coneixen els paranys. Molta atenció, doncs, perquè, com també s'ha assenyalat, el prestigi guanyat per la ciutat està en joc i hi ha un risc real de malmetre'l.

Les indefinicions

Fetes les consideracions anteriors, també cal assenyalat que el del Fòrum no haurà estat un part fàcil. Quan falten menys de dos anys per a la inauguració, l'esdeveniment segueix sent un gran desconegut i encara és habitual de trobar entre els que s'interessen pel tema, i també a la premsa, determinades opinions que, per la seva reiteració i persistència, il·lustren sobre els dèficits que ha patit la definició i la comunicació del Fòrum.

La coincidència d'aquestes opinions és notable i, de fet, han acabat cristal·litzant en autèntics llocs comuns com ara: «Encara no s'ha explicat en què consisteix el Fòrum», «el Fòrum està faltat de continguts», «el Fòrum és un intent oficialista, hi ha faltat participació» (generalment fent referència a la participació del món associatiu i, algun cop, a la dels gestors culturals de la ciutat).

Una altra idea que també s'ha repetit ha estat que el Fòrum és una gran acció propagandística orientada a impulsar i legitimar la transformació del litoral del llevant barceloní. En la mesura que s'ha anat veient el dinamisme i la relativa autonomia de bona part de l'operació urbanística, aquesta opinió ha anat perdent pes.

Inconcreció i falta de continguts. Dissortadament, malgrat la claredat de les alegacions, la resposta del Fòrum no ha estat, en general, a l'alçada de les circumstàncies. I tot i que ja a finals de 2000 es van aprovar l'avantprojecte i el pressupost vigents, és clar que en tot aquest temps no s'ha estat capaç de transmetre adequadament ni el concepte, ni el tempo de preparació de l'esdeveniment.

És més: sovint s'han mirat d'ocultar aquestes mancances amb l'anunci de la imminent programació. I la reiteració de presentacions del programa ha acabat alimentant la sospita que realment hi havia un dèficit programàtic.

Que el Fòrum no té definits alguns dels seus continguts, fins i tot dels importants, és una evidència que, a més, es mantindrà encara durant mesos. I malament si no fos així i si a hores d'ara estiguessin definits tots els continguts i la programació tancada. Seria com garantir que l'any 2004 la programació tindrà un dèficit d'actualitat. No cal ser un expert en prospectiva per preveure que el dinamisme seguirà sent un atribut indissociable dels temes que el Fòrum vol abordar.

La programació del Fòrum només podrà fer-se per aproximacions successives. I el procés durarà fins que resulti materialment impossible d'incorporar, amb el calendari i els recursos disponibles, les oportunitats que es vagin presentant.

Falta de participació. Pel que fa a la participació associativa, la reiteració en els anuncis de programació imminent també ha contribuït a difondre una percepció distorsionada del calendari de preparació de l'esdeveniment i a crear la sensació que calia apressar-se a fer propostes davant del risc de cristallització immediata del programa.

El Fòrum, mancat de criteris definits per donar resposta concreta a moltes proposicions, es va trobar desbordat per allò que, paradoxalment, no deixava de ser un indicador de les expectatives que la seva convocatòria havia estat capaç de desvetllar. D'aquí en van derivar, no cal dir-ho,

conflictes i insatisfaccions diversos. La participació, per ser útil, també necessita uns marges definits i un calendari. A la participació dels gestors culturals m'hi referiré més endavant.

Per acabar aquest punt, també cal dir que des del començament hi va haver un parell d'opinions que, tot i estar formulades en negatiu, es van incorporar de seguida a les notes definitòries de l'esdeveniment: que «el Fòrum no pot ser un gran Grec» (el Grec és el festival d'estiu de Barcelona) i que «el Fòrum no pot ser un parc temàtic».

El tràngol

I crec que aquestes han estat i són, a grans trets, les constants de referència pública més permanents del Fòrum. Només va haver-hi uns moments, a l'estiu de 2001 i coincidint amb la crisi directiva més forta que ha sofert el projecte, en què va semblar que la discussió sobre el model d'esdeveniment s'endinsava per camins de més profunditat i concisió.

Es va parlar, entre altres temes, de donar-li un to més festiu, d'escurçar-ne la durada, de reduir-ne el pressupost, de minimitzar el recinte i escampar més activitats per la ciutat, de limitar el nombre i la concurrència als debats i, sobretot, de reduir la dimensió d'algunes exposicions. I, per uns moments, va semblar que s'havia obert el debat que el Fòrum necessitava per configurar-se definitivament.

Però només va ser un miratge. El Fòrum no podia definir-se en funció dels percentatges relatius de reflexió/festa, recinte/ciutat, pensament/acció, grans exposicions / petites exposicions, ni tan sols per la durada o el valor del pressupost. Centrat en aquests binomis, el debat es va anar esllanguint fins que va acabar desapareixent.

Aviat es va fer palès el desencert de tractar aquests conceptes com si fossin antagonics. De fet, es va poder veure que eren complementaris. La reflexió necessita la festa per propagar-se i, perquè la ciutat vibri de debò, convé que hi hagi un epicentre potent que faci de detonador. No cal tampoc insistir que qualsevol discussió sobre la dimensió de determinada exposició, fora del context de l'esdeveniment, està mancada de significació, i el mateix s'esdevé amb la durada o la dimensió del pressupost.

Crec que en aquells moments de crisi es va imposar una certa percepció que la dinàmica del projecte el podia convertir en una cosa «mas-

sa gran i arriscada». De fet, per unes setmanes, el denominador comú dels missatges públics va ser clarament reduccionista, fins que, com he dit abans, el debat, incapaç de generar noves propostes, va anar expirant.

Una aproximació al concepte del Fòrum

Arribats a aquest punt, la pregunta pertinent només pot ser aquesta: què ha de ser, doncs, el Fòrum? Des del meu punt de vista, el Fòrum hauria de ser una gran trobada per afavorir el diàleg i la reflexió sobre uns temes que interessin el conjunt de la humanitat i per difondre uns valors i uns models de convivència entre els públics més majoritaris. Ni més ni menys, crec.

Gran trobada per afavorir el diàleg i la reflexió vol dir seleccionar i invitar, sense exclusions ni sectarismes i amb vocació d'universalitat, els millors participants per a cada tema, inclosos aquells que tenen menys mitjans per fer-se sentir; acollir totes les opinions que s'expressin pacíficament; crear les condicions físiques i ambientals perquè els debats fructifiquin, i, molt especialment, aprofitar el potencial de participació de la xarxa virtual per no deixar cap interessat fora del debat. Convé remarcar que la qualitat i la credibilitat dels invitats és una de les claus de l'èxit: ells han de ser els primers protagonistes, els catalitzadors d'una il·lusió col·lectiva que només les idees tenen la capacitat de generar.

Difondre uns valors vol dir divulgar, aprofitant tots els mitjans a l'abast, els missatges que aquí es generin. És sabut, però, que aquests missatges i els mitjans que els difonen, aquí i a tot arreu, arriben només a una part, qualitativament important però quantitativament molt prima, de la població, la constituïda per les elits ja iniciades.

Entre els públics més majoritaris. És en aquest punt on penso que el Fòrum pot fer el plantejament més innovador i, alhora, l'aposta més arriscada: intentar arribar per una via diferent, la de la vivència, a uns públics nous, integrats per aquelles majories inaccessibles a aquest tipus de missatges a través del mitjans convencionals.

Una vivència educativa

Es tractaria d'aprofitar el caràcter pioner de l'àrea del Besòs i el fort contingut simbòlic de l'associació entre el singular palau de congressos que s'hi està construint i les infraestructures i serveis urbanístics que s'hi instal·laran o reinstal·laran, per crear un nucli dotat de prou atractiu per convocar i oferir, alhora, un espai per a la participació en els diàlegs (congressos, conferències i jornades) i una experiència viva de contacte amb les noves formes de convivència.

El recinte del Fòrum, l'entorn del palau de congressos, pot aspirar a ser el primer experiment a gran escala d'educació cívica per la via de la immersió. Naturalment, el repte és de proporcions majúscules. El recinte ha de començar per ser un lloc atractiu, que justifiqui el desplaçament del gran públic i, per tant, diguem-ho sense embuts, un lloc per distreure's, però també, com s'expressarà plàsticament per la cohabitació de l'arquitectura perenne del palau amb l'arquitectura efímera del recinte, un lloc on predominin les idees i els valors.

Naturalment, l'experiència vivencial, que va adreçada als públics majoritaris, exigeix la visita al recinte, i per això té una àrea geogràfica d'influència limitada. Es pensa fonamentalment en la zona sud d'Europa més pròxima a Barcelona, tot i que el gran flux turístic regular que Barcelona ja atreu garanteix per si sol la presència internacional al recinte.

Pel que fa al públic «compromès» (el que és militant, està involucrat o interessat en els congressos i debats) el Fòrum ha d'aspirar a obtenir una convocatòria realment universal per la via presencial, que en aquest cas té menys limitacions que la de l'anterior segment, o per la via de la participació virtual a través de la xarxa.

És evident que el primer èxit s'ha de tenir a la ciutat i entre els ciutadans, entesa la ciutat en un àmbit molt ampli, superior al metropolità. Aquests seran els que nodriran majoritàriament de participants les jornades i els debats, i també seran els principals usuaris del recinte, especialment pel que fa a les visites reiterades. Cal que aquesta comunitat s'estableixi, que els barcelonins facin seu aquest Fòrum en el sentit romà del terme, i reconeguin en l'impactant edifici triangular situat a l'entrada el nou temple de Vesta on es conserva el foc sagrat que ha d'il·luminar els diàlegs.

Però per facilitar aquesta comunió, el Fòrum també ha d'instal·lar-se a la ciutat, convertint en autèntiques antenes els equipaments culturals, portant activitats festives a les places i a través de les celebracions públiques ciutadanes de tot allò que passi en el temple de la paraula, quan li escaigui una presentació litúrgica.

Els diàlegs, que constitueixen l'autèntica columna vertebral del Fòrum, haurien de trobar, mitjançant la implicació directa i la participació dels sectors ciutadans afins, les maneres d'arribar a la gent, d'aconseguir que aquells dies al carrer es palpi que alguna cosa nova i important està passant a Barcelona. De fet, el calendari dels diàlegs constituirà l'autèntica part variable de l'ordinari del Fòrum.

I al seu torn, l'edifici Fòrum i, sobretot, el recinte, amb les múltiples possibilitats de participació que ofereix, han de ser capaços d'acollir aquelles propostes derivades de la voluntat participativa dels barcelonins que mereixin ser incorporades.

A tall de resum, es pot afirmar que les claus de l'èxit del Fòrum seran: el grau de sintonia i de vibració ciutadana que aconseguixi, l'assoliment dels cinc milions de visites que s'esperen i el ressò internacional que obtinguin els diàlegs que s'hi celebrin.

Probablement, tot això també es podria resumir en l'obtenció d'aquell estat d'esperit marcat per l'afany de congregació, per les ganes de trobar-se que la ciutadania ja va experimentar durant els Jocs Olímpics i que va fer que alguns barcelonins que, prematurament, havien optat per l'exili olímpic acabessin penedits del seu comportament.

Les principals amenaces

El Fòrum correrà, previsiblement, riscos similars als que afecten la gran majoria d'esdeveniments d'arrel ètica, cívica i cultural. Pel seu pes específic, val la pena esmentar-ne els següents:

Les dificultats de promoció. Anar inventant una cosa i haver-la de comunicar alhora, i fer-ho a data fixa i en un àmbit internacional, és probablement una missió impossible. La comparació olímpica és, en aquest punt, especialment delicada per al Fòrum. El repte olímpic barceloní era essencialment organitzatiu; la difusió dels Jocs Olímpics estava assegurada i el marge per a la creació es limitava pràcticament a les cerimònies. Si aques-

ta qüestió no es planteja amb claredat i, per mimetisme, s'alimenten unes expectatives clarament inabastables, la sensació de fracàs està servida.

Per això, el màrqueting del Fòrum ha de fugir dels models esportius i comercials. Per ser creïble, ha de partir de la nostra realitat i de la nostra ambició, modestes però potents alhora, i ha de fer un ús intensiu d'aquells mitjans diferencials (la il·lusió i el compromís personal) que la promoció de l'esport i dels productes comercials no poden fer servir.

La dilució. És la tendència a la dispersió típica dels esdeveniments basats en l'amalgama d'activitats culturals, encara que aquestes, considerades individualment, puguin ser de relleu. Des de l'Olimpiada Cultural, que es va celebrar amb recursos notables i no fa gaires anys a Barcelona (i de la qual tan pocs se'n recorden), fins a les capitalitats culturals, passant pels festivals, els mosaics culturals mostren una tendència a la difuminació, especialment els de llarga durada com el Fòrum. Els intents integradors, si es produeixen, acaben xocant amb l'àmbit de llibertat que necessiten els creadors. Però si no es troba un concepte integrador, que en la meva opinió ha de ser l'experiència d'immersió, la dilució es pot donar per descomptada.

L'obsessió pels compromisos. La millor manera d'evitar l'aplanament de les idees que generalment s'associa al consens és que Barcelona es postuli obertament com la capital del diàleg, que la composició plural del Consorci Organitzador es llegeixi en positiu, que es fomenti el respecte a la diferència i que s'eviti la recerca obsessiva de conclusions i declaracions, que sovint comporta la temptació addicional de la instrumentalització. El món, òbviament, no l'arreglarem a Barcelona. Prou contents hem d'estar si, des de la nostra modèstia, podem aportar algun gra de sorra i, sobretot, la capacitat d'il·lusionar-nos amb la comesa.

L'elitisme. Les activitats culturals són minoritàries. El Fòrum ha de ser un experiment de diàleg i creació, però, sobretot, de difusió de les idees. Ha de crear un entorn adequat per a la divulgació d'uns models i valors. Ha de ser, en darrer terme, una experiència educativa. Aquest és, probablement, el punt més crucial de l'esdeveniment. Si el Fòrum és percebut únicament com un conjunt de reunions i debats intel·lectuals per a iniciats, si l'experiència d'immersió que el recinte oferirà al gran públic no resulta satisfactòria, el Fòrum haurà fracassat.

Les dèries de l'oferta. Relacionat íntimament amb l'anterior, aquests tipus d'esdeveniments corren el risc de néixer orientats exclusivament des de l'oferta, des de l'ambició d'uns ideòlegs convençuts de l'encert de la seva intuïció. La potència del que s'està preparant és tan gran, es pensa, que el seu atractiu està més que garantit. Per aquesta raó, alguns grans esdeveniments europeus de la darrera dècada han quedat molt per sota de les previsions. Contra això no hi ha cap altra recepta que la humilitat i l'adaptació a la demanda. Però atenció: la falta d'atractiu és el risc més gran de l'experiment.

La superficialitat. Anant a la recerca de la popularitat es pot caure en la trivialització. El Fòrum podria convertir-se en un parc temàtic urbà o, encara pitjor, en un aparador per netejar la imatge dels que més empenyen la roda del consumisme o perjudiquen el medi ambient. Per això ha de quedar clara la preeminència de les idees i els valors, més enllà del que Disney pot oferir.

L'efecte cimera. Tot i que ha anat desdibuixant-se progressivament, el risc de convertir el Fòrum en una exhibició de mesures de seguretat, forces dissuasives i en un escenari potencial de violències ha existit i en algun moment ha tingut una clara incidència en els avatars de l'organització, especialment després dels greus enfrontaments que es van produir a Gènova. I és que, inicialment, el Fòrum va aspirar, sense èxit, a organitzar algunes cimeres. Aquest fracàs, que significa absència de concentracions de mandataris i poderosos, ha de ser vist, a hores d'ara, com un actiu important.

La implicació dels gestors culturals. Aquest és un tema que pot semblar menor però que planteja problemes importants. És la coneguda «síndrome d'usurpació» que solen experimentar els sectors que s'ocupen de la gestió quotidiana del sector quan s'organitza un esdeveniment extraordinari en el seu àmbit d'activitat.

Barcelona en va viure algunes mostres especialment negatives en l'etapa olímpica. Alguns errors que van acompanyar la inauguració de l'estadi o el plantejament de l'Olimpíada Cultural estan molt relacionats amb el fet de no haver enfocat correctament aquesta qüestió. Tampoc el Fòrum va saber evitar aquestes tensions, que van ser a la base de la crisi més forta de la curta trajectòria de l'organització.

Per afrontar-ho, primer cal entendre la vivència d'usurpació d'aquests professionals i, fins i tot, la dificultat que tenen per acceptar unes raons (canvi d'escala i gestió de la complexitat) que ells viuen en termes d'exclusió. Els ideòlegs i els gestors culturals han de ser incorporats al projecte per raons d'equanimitat i d'eficàcia. Seria injust no aprofitar aquests mesos de sensibilitat especial per mostrar i obrir a públics més amplis el patrimoni cultural de la ciutat, del qual ells mateixos en són part integrant. I seria poc intel·ligent no mirar de guanyar-se la voluntat dels principals prescriptors en matèria cultural.

El respecte al medi ambient. Seria una prova d'ingenuïtat baixar la guàrdia i pensar que tots els temes de coherència ambiental i de sostenibilitat de la plataforma del Besòs estan resolts. Com a màxim, estan ben enfocats, però segur que encara apareixeran punts de conflicte ambiental en la planificació i en l'execució de les obres d'infraestructura bàsica i d'adequació per a la celebració del Fòrum. S'haurien de resoldre escrupolosament perquè aquesta part del discurs és intocable.

El manteniment del consens. El manteniment de la cohesió institucional va ser uns dels punts més delicats de l'experiència olímpica. Paradoxalment, tot i el caràcter ideològic del Fòrum i la implicació d'un espectre polític més ampli en la iniciativa, s'han produït menys tensions entre les administracions que en la fase de preparació dels Jocs. Però aquest equilibri, potenciat per un seguit de coincidències personals i polítiques, no es pot donar per descomptat. Caldrà seguir atentament l'evolució de la situació i, sobretot, aconseguir que l'opinió pública doni suport actiu a la unitat. L'experiència olímpica també juga a favor en aquest cas.

L'abast del mimetisme olímpic

Com he dit a l'inici, el Fòrum és portador d'una herència genètica que no pot dissimular-se. Tot i que, com també miraré de fer veure, aquests atributs hereditaris afecten molt més els aspectes formals del Fòrum que els seus elements substantius. Començaré per referir-me als primers.

Gran trobada universal. Ambdós esdeveniments es basen en el fet de congregar uns actors: atletes en un cas; pensadors, artistes i creadors en l'altre. Tots dos aspiren a aplegar els millors de cada especialitat (les

elits). La durada dels Jocs es va anar escurçant fins a arribar als 15 dies actuals. El Fòrum durarà 141 dies i inclourà un seguit de trobades importants.

Repetició periòdica i itinerància entre ciutats. El Fòrum no ha concretat encara les seves intencions al respecte, però tot sembla indicar que el paral·lisme serà alt. Els Jocs Olímpics, tot i que no és clar que els seus restauradors els pensessin itinerants, van adoptar de seguida aquesta condició i, després d'inaugurar-se a Atenes, l'edició següent ja va celebrar-se a París. El període quadriennal, que recorda les arrels clàssiques de l'Olimpisme, mai no ha estat discutit, com tampoc no ho ha estat la condició urbana de l'esdeveniment.

Voluntat de projecció majoritària. Els dos esdeveniments també comparteixen, des de la seva concepció, aquest atribut: la vocació d'atreure públics majoritaris. Als Jocs els va costar molts anys d'aconseguir-ho. Aquest també és, com s'ha assenyalat, el repte més important del Fòrum.

Independència dels governs. Pel moviment olímpic aquest ha estat, des dels seus orígens, un cavall de batalla constant; la qual cosa prova que sovint ha estat i encara és més una aspiració que una realitat. El Fòrum, que neix d'un acord governamental d'ampli espectre, es vol definir per l'equilibri, l'obertura a tots els azimuts i la voluntat d'autonomia dels altres governs.

Institucionalització. El moviment olímpic de seguida es va estructurar com a col·legi de notables, independent dels governs i renovable per cooptació. Les tres administracions que van pilotar l'experiència olímpica són els impulsors del Fòrum i, de moment, ja han creat un Senat Internacional i han manifestat la seva voluntat de constituir una fundació. Cal dir, però, que, a priori, sembla més fàcil d'exercir el monopoli de competicions d'esportistes d'alt nivell que de trobades obertes de personalitats i gent interessada en els temes de la convivència universal.

Les inevitables diferències de fons

És en el terreny dels continguts on s'aprecien més nítidament les diferències entre els Jocs Olímpics i el Fòrum. Cal remarcar que, a les ratlles que segueixen, es tracten els Jocs Olímpics com a l'activitat social *de facto* que avui dia són. També hauria estat possible de referir-se a l'Olim-

pisme com a ideari, però aquest és un terreny incert i relliscós que, a més, ens allunyaria de la intencionalitat d'aquest escrit.

Competició/Cooperació. La pràctica esportiva es basa en l'enfrontament i s'orienta cap a l'obtenció de la victòria individual o col·lectiva sobre el contrincant. El Fòrum s'orienta cap a l'autosuperació per la via del diàleg i de la cooperació.

Emoció/Reflexió. L'esport té una gran capacitat per emocionar a primer cop d'ull: és un llenguatge directe, estandarditzat per normes federatives i de fàcil comprensió; per això s'ha adaptat tan bé a la televisió. L'activitat cultural també pot suscitar emocions, però sempre ho fa a través de processos personals de lectura i interpretació, de vegades només a l'abast dels iniciats. La reflexió és l'objectiu fonamental del Fòrum, tot i que també pretén crear un entorn emocional per interessar la majoria.

Objectius ideològics. Els Jocs Olímpics s'han convertit en un gran espectacle mediàtic i tenen poques possibilitats reals d'incidir en el terreny dels valors. Cal recordar, però, que per Coubertin la competició esportiva era un instrument de millora física i moral de les persones i una eina per construir un món més pacífic i fraternal. Eren pretensions no tan allunyades de les dels promotors del Fòrum, com prova l'agenda de valors d'aquest esdeveniment.

Nacionalisme/Universalisme. Encara que inicialment no va ser així, aviat la participació olímpica es va enquadrar molt rigidament en estats/nacions. L'estructura binària de la competició, la imparcialitat impossible i la seva facilitat per a la identificació van convertir molt aviat l'Olimpisme en un mitjà d'expressió de l'orgull nacional i de gestió civilitzada de les rivalitats. La barreja de competició i nacionalisme ha estat i encara és el combustible principal de l'Olimpisme i, a la segona meitat del segle passat, es va convertir en un instrument important de satisfacció de les noves necessitats identitàries sorgides de la descolonització i de la fi de la guerra freda.

En aquest sentit, cal dir que l'estructura particular de les competicions olímpiques s'adapta magníficament a aquestes necessitats, ja que fa possible, mitjançant la selecció de les transmissions, el miratge esportiu que tothom es pugui considerar guanyador. Els Campionats Mundials de

Futbol, en canvi, malgrat l'estatus universal indiscutible d'aquest esport, estan atrapats per la lògica de la competició única en la insalvable dialèctica guanyador/perdedor. Per això mai podran competir amb els Jocs Olímpics en l'aspecte de celebració festiva.

A les antípodes d'aquests plantejaments, el Fòrum es declara obert a tothom i explícitament en contra de qualsevol forma d'enquadrament que pugui limitar-ne la participació.

La durada diferent podria semblar una diferència important, i ho és, però no substantiva. De fet, els Jocs Olímpics, abans d'adoptar el format actual, es van celebrar durant moltes edicions amb calendaris similars als del Fòrum.

Els entrebancs de l'Olimpisme

Històricament, els dos obstacles principals de l'Olimpisme han estat la dèbil justificació ideològica i la dificultat per assolir una audiència universal. Un cop superats, n'han aparegut d'altres, com el dopatge, el comercialisme, la supeditació als mitjans de comunicació de masses i, sobretot, el gegantisme, que avui es perfila com una amenaça important per al moviment olímpic. Em sembla interessant de donar-hi, des de la perspectiva del Fòrum, una ullada comparativa.

La justificació ideològica. La dels Jocs Olímpics molt aviat va mostrar la seva debilitat. El model olímpic s'inspirava en el *fair play* i la pràctica de l'esport per afany de superació, sense contraprestació econòmica, que es conegué com *amateurisme*. Però les arrels burgeses d'aquesta concepció van entrar en crisi a mesura que la pràctica esportiva s'anava estenent i popularitzant.

El mateix Coubertin va acabar desenganyat i conscient que havia magnificat el potencial de la competició esportiva com a eina de transformació personal i d'aportació a la convivència entre els pobles. Era evident que l'èxit de la seva iniciativa havia desbordat les bases ideològiques que ell li havia assignat. L'extensió i la consolidació del moviment olímpic durant la primera meitat del segle xx va haver de conviure amb dues guerres mundials i amb l'inexorable creixement de l'amateurisme marró i del professionalisme en el món de l'esport.

El Fòrum, que intenta plantejar els problemes del món actual per la

via de la discussió oberta i directa, sense intermediacions, no sembla que hagi d'experimentar problemes derivats d'aquesta arrel.

La dificultat d'arribar a audiències llunyanes. Fins ben entrada la segona meitat del segle xx, els Jocs Olímpics només es podien seguir a distància per la premsa, i per la ràdio a partir dels anys trenta. Aquests mitjans també tenen capacitat de transmetre les emocions esportives a través de la narració, però no ho fan amb la mateixa facilitat que la televisió, i, sobretot, no poden arribar a audiències tan massives. Per això, sobretot a partir dels anys vuitanta, els Jocs Olímpics i la televisió han progressat estretament units, i de retruc han aconseguit canviar i augmentar radicalment, a través del patrocini, les bases de finançament dels Jocs i del moviment olímpic.

La televisió, la ràdio i la premsa també són eines indispensables per al Fòrum, que, ja hi he insistit, es planteja la difusió com un objectiu al mateix nivell que la creació. Però l'interès televisiu del Fòrum no té, ni podrà tenir mai, res a veure amb el dels Jocs.

L'eina principal del Fòrum per arribar al gran públic és la vivència que ofereix el recinte. Aquesta és una experiència que demana la presència física. Potser l'experiència descentralitzadora (jocs mediterranis, asiàtics, panamericans, etc.) que fa la viu-viu en l'àmbit de l'Olimpisme, podria oferir alternatives explorables per al Fòrum del futur.

Internet, s'ha dit, pot representar per al Fòrum el que la televisió va significar per als Jocs. Però la comparació és exagerada: la xarxa és un mitjà amb potencial per universalitzar la participació en els diàlegs i la difusió de les idees, però d'un abast que, tot i que pugui ser important, sempre serà restringit al format per aquelles persones sensibles a les problemàtiques que el Fòrum aborda.

El gegantisme. És reconegut avui com el principal repte dels Jocs Olímpics, la dimensió i complexitat creixents dels quals, tant pel que fa a les capacitats organitzatives com a les infraestructures d'acolliment necessàries, està reduint el nombre de ciutats amb capacitat real per hostatjar-los i contradiu la imatge d'universalitat que el moviment olímpic aspira a tenir. El món dels rècords i les marques cada cop és a l'abast de més països, i també hauria d'estar-ho la possibilitat d'organitzar els Jocs.

És probable que el model olímpic actual que es va estrenar a Los Ange-

les i que, en alguns aspectes, va viure la seva eclosió a Barcelona, s'acomia a Beijing, on segurament s'escenificarà la contradicció entre la massificació a què ha arribat el sistema i la lògica elitista de reproducció i repartiment de privilegis que l'alimenta. L'acreditació, el document que certifica els privilegis olímpics, no ha parat de perdre valor selectiu i funcional a mesura que ha crescut exponencialment el nombre dels seus beneficiaris.

Dissortadament per al Fòrum, sembla encara incerta i més que llunyana l'hora en què puguin arribar a plantejar-se problemes d'aquestes característiques.

L'ús de les instal·lacions olímpiques

Xavier Segura

Cap del Servei d'Obres i d'Instal·lacions Esportives de l'Ajuntament de Barcelona durant els Jocs Olímpics

Arquitecte. DIR

Àndor Serra

Organització de la Competició de Vela, COOB'92

Director gerent del Centre Municipal de Vela de Barcelona

Ramon Pallejà

Director de les Piscines Bernat Picornell

Analitzar l'ús de les instal·lacions olímpiques deu anys després és una tasca agraïda, i haver participat en tot aquest procés, un privilegi. En el camp de les instal·lacions esportives s'ha assolit un bon nivell de gestió, amb unes taxes d'autofinançament global respecte a les instal·lacions de Barcelona del 95 %, amb qualitat de servei i una bona resposta dels ciutadans

Per continuar l'anàlisi,¹ cal recordar que dins del concepte d'instal·lacions esportives olímpiques hi apareixen en lloc destacat les de competició —per descomptat que també hi són les d'entrenament, nombroses i repartides per la ciutat, a les quals ens referirem més endavant—. També hi figuren les que van ser subseus de competició, repartides per tot Catalunya, a més de les d'altres ciutats espanyoles que també van ser escenari de fases importants de la competició. Així doncs, el conjunt no és gens homogeni, i encara ho resulta menys si considerem —com ens recordava Enric Truñó²—

1. El llibre *Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*, del Centre d'Estudis Olímpics i la Universitat Autònoma de Barcelona, escrit tres anys després dels jocs, ja inicia amb bon criteri aquesta anàlisi i encerta amb el que després ha anat succeint, tot i que s'han de matisar alguns aspectes, cosa que fem en aquest llibre.

2. Enric Truñó (1995): «Barcelona, ciutat de l'esport», a M. de Moragas i M. Botella (eds.): *Les claus de l'èxit*. Barcelona: UAB, p. 44.

que dels 43 equipaments utilitzats durant els Jocs, només 15 van ser de nova planta (8 a la ciutat de Barcelona i 7 a les subseus), i dels altres 28, 10 eren remodelacions i 18 instal·lacions existents que exigien, únicament, una actuació temporal per adequar-les a l'ús olímpic; a més, pel que fa a la ciutat de Barcelona, cal fer distinció entre les que gestiona l'empresa municipal Barcelona Promoció i la resta, perquè hi ha una clara diferència respecte al model de gestió i a l'ús.

El treball de planificació, dirigit per l'equip de Lluís Millet, basat en l'anàlisi de la situació precedent, va donar com a resultat un model descentralitzat en quatre grans àrees olímpiques o parcs esportius; una solució molt encertada que ha demostrat, amb escreix, la seva eficàcia.

Aquest model té una sèrie de virtuts entre les quals ens interessa destacar les següents:

a) Les derivades de la mateixa descentralització, que ha facilitat una dinamització, sense grans concentracions, de quatre parcs esportius a la ciutat.

b) La contribució al reequipament esportiu, no només en l'àmbit general de ciutat sinó també als districtes i, fins i tot, als barris, cosa que ha representat un enriquiment tipològic, i una diversitat de les instal·lacions³ (vegeu el quadre 1).

c) El fet de permetre als ciutadans un ús racional posterior.

Tornant al paper dels quatre parcs esportius, voldríem destacar:

1. El paper preponderant que ha tingut Montjuïc i l'Anella Olímpica, un element representatiu per excel·lència de tot el conjunt, plenament consolidat.

La millora en les comunicacions —malgrat que la promesa del metro no ha estat realitat— causada, en gran part, per les rondes, la facilitat d'aparcament, l'impuls de Barcelona Promoció, l'atractiu del Palau Sant

3. L'any 1984 l'índex d'instal·lacions esportives a Barcelona era de 7,20 espais per cada 10000 habitants. L'any 1998 aquest índex s'havia incrementat d'un 163 %: 18,97 espais esportius per cada 10000 habitants.

Quadre 1
 ÍNDEX DE DESEQUILIBRI EN ESPAIS ESPORTIUS ENTRE ELS DISTRICTES
 DE BARCELONA

	1984	1998
Ciutat Vella	0,79	1,23
Eixample	0,42	0,79
Sants-Montjuïc	1,04	1,01
Les Corts	3,75	2,28
Sarrià-Sant Gervasi	2,21	1,93
Gràcia	0,68	1,20
Horta-Guinardó	1,17	1,32
Nou Barris	0,43	0,77
Sant Andreu	0,74	0,97
Sant Martí	0,71	0,76

Prenent el conjunt de Barcelona com a valor promig 1, es pot comprovar com l'any 1984 es donava una distància de més de tres punts entre els districtes amb menor i major espais esportius. L'any 1998, aquest diferencial s'havia reduït d'un 55% i la distribució d'espais esportius era molt més homogènia.

Jordi i de la Fundació Olímpica, el paper de quotidianitat universitària de l'Inefc i el servei del conjunt Piscines Picornell-oficines de la Direcció d'Esports, han estat decisius per al dia a dia d'aquest parc. D'altra banda, tot i que cal lamentar la pèrdua temporal d'ús esportiu del Palau Municipal d'Esports, del carrer Lleida, s'ha de deixar constància de l'èxit assolit pel complex de l'Espanya Industrial.

2. La funció aglutinadora i ordenadora del parc esportiu de la Vall d'Hebron, amb el suport de dues peces clau que han millorat clarament l'oferta inicial: el Centre Municipal de Tennis i el Centre Municipal de Vòlei i de Pilota; uns equipaments que donen relleu al conjunt i faciliten la pervivència dels camps de futbol, adjunts, afavorint la posada en servei de tota l'àrea.

3. El paper més local de l'àrea de mar —que encara no ha assolit tot el seu potencial—, que ha ajudat a consolidar la Vila Olímpica i té en el Port Olímpic un atractiu innegable, a recer del qual prospera el Centre Municipal de Vela.

4. L'àrea de la Diagonal, potser la que menys ha variat, està molt consolidada; acull una gran quantitat d'equipaments esportius i universitaris i està sent objecte de propostes d'ordenació per fer-la més permeable i integrar-la plenament a la ciutat. El Futbol Club Barcelona i el Polo en són les peces clau, sense oblidar les instal·lacions universitàries.

Un aspecte que va influir en el futur de les instal·lacions olímpiques va ser la crisi econòmica. El final dels Jocs va coincidir, malauradament, amb la crisi de 1993, que ja s'estava sentint en altres països i que, aquí, l'efecte dels Jocs va ajornar. Aquest fet, va provocar una davallada d'inversions i un cert desànim, just en el moment de posar en servei les instal·lacions heretades, una vegada fet el traspàs a l'Ajuntament de Barcelona.

És aleshores quan s'inicia, de la mà d'Enric Truñó, regidor d'Esports, i de Lolo Ibern, coordinador d'Esports, un pla per a la posada en servei públic de les instal·lacions olímpiques en un escenari concret: el de la crisi, el d'uns serveis municipals afeblits per la incorporació de diversos membres a l'organització del COOB'92, amb una política d'austeritat pressupostària, com corresponia al moment, amb criteris de gestió empresarial i amb una política de gestió de recursos humans que passava, com deia Josep Marull, gerent de l'Ajuntament de Barcelona, de l'autosuficiència a l'*outsourcing*.⁴

Ahora, calia complir el compromís amb els ciutadans que, esperonats pels Jocs, desitjaven fer més esport, tant a les instal·lacions esportives com al carrer.

El pla⁵ analitzava cada instal·lació, n'avaluava l'estat, les potencialitats en aquell precís moment i feia les propostes de futur, tant l'immediat com a mitjà termini. També valorava la necessitat d'obrir les instal·lacions al públic, la previsió de les inversions necessàries i els models de gestió més adequats, d'acord amb el nou reglament de les instal·lacions esportives que s'havia acabat de redactar i aprovar l'any 1991.

La recerca de l'equilibri pressupostari, de noves formes d'inversió,

4. Vegeu la transcripció de la conferència pronunciada per Josep Marull el 24 de febrer de 1999 sobre el model de gestió de l'Ajuntament de Barcelona.

5. Pla de posada en marxa de les instal·lacions olímpiques, basat en un estudi de l'arquitecte Joaquim Tarrés, realitzat per encàrrec de l'Àrea d'Esports.

de nous gestors més professionalitzats, configuren la nova fórmula de gestió basada en la col·laboració dels sectors públic-privat, tan característica de l'anomenat «model Barcelona».

És en aquest context que se celebra el primer Congrés de l'Esport Català, que analitza la situació creada després dels Jocs, les sortides a la crisi i les estratègies de futur d'un sistema esportiu que havia canviat.

Totes aquestes situacions que fan referència a Barcelona, es poden traslladar, amb certs matisos, a les viscudes a Terrassa, Banyoles, Mollet, Castelldefels, la Seu d'Urgell o Reus. Cadascuna d'aquestes ciutats ha experimentat de forma diferent la posada en marxa de les seves instal·lacions, amb uns resultats quant a l'ús i la gestió bastant bons, no exempts, però, de dificultats, tal com ha passat a Barcelona. Aquests obstacles, en general, han estat menors en el cas de les subseus que ja disposaven d'un històric i tradició en un esport concret i identificat amb la ciutat.

D'altra banda, el pla de posada en marxa de les instal·lacions olímpiques no sempre va fer un dictamen ràpid i encertat, ni va reeixir en la idea final, és a dir, en la definició de quin era el destí final, aquell que era viable, entre els possibles per a cada una d'elles.

Recordem que les premisses havien canviat; que, per exemple, instal·lacions que havien disposat de cinc accessos (espectadors, premsa, *vips*, jugadors i àrbitres), ara havien de funcionar amb un de sol, i que els voluntaris ja no hi eren.

Hi havia equipaments amb vocacions o finalitats diverses:

— Destí de barri, amb possibilitat de mantenir competicions internacionals esporàdiques, com ara l'Espanya Industrial.

— Destins eminentment de competició, com la Piscina de salts de Montjuïc.

— Vocació i capacitat de donar servei a tota la ciutat, com les Piscines Picornell.

— Destins marcats per la necessitat de canvi, instal·lacions olímpiques que requerien una reconversió total, com és el cas dels camps de tir amb arc de la Vall d'Hebron, de l'arquitecte Enric Miralles, ja que per a un ús ordinari no necessitaven aquells escenaris.

— Destins incerts, amb necessitat de redefinir-ne l'ús esportiu, com el cas dels edificis contenidors de l'Estació del Nord.

— Espais que perdien l'ús esportiu, perquè van ser adaptats únicament per als dies que duressin els Jocs, com ara el Palau de la Metallúrgia.

No totes les instal·lacions olímpiques van ser posades en funcionament de forma immediata, sinó que ho van fer a mesura que ho permetia el pla i es disposava de l'estratègia de gestió adequada. En aquest sentit, podem apreciar diferents situacions:

1. Les que queden sota la gestió de Barcelona Promoció.
2. Les que, per la seva situació i/o pel tipus d'esport, entren ràpidament en servei (Picornell, Espanya Industrial, Port Olímpic, Escola Municipal de Vela, Tennis Vall d'Hebron, Volei i Frontons de la Vall d'Hebron).
3. Les que demanen un canvi d'estratègia (Bàdminton i Frontó Colom, per exemple).
4. Les especialitzades que requereixen una profunda transformació per ser obertes al públic (Estació del Nord, tir amb arc, etc.).

Tanmateix, no totes les instal·lacions olímpiques han tingut la mateixa sort. Cadascuna ha anat madurant d'acord amb les seves possibilitats, el seu tarannà i l'ús definitiu. Han incorporat noves inversions dirigides a l'esport individual, de salut i de lleure, i serveis complementaris, amb un afany constant per cercar la millor oferta, l'equilibri pressupostari i l'amortització d'inversions, en un mercat cada cop més competitiu.

Barcelona, en relació amb l'equipament esportiu i gràcies, també, als Jocs Olímpics, disposa de 15 000 000 m² d'espai esportiu útil, més d'1 m² per habitant.⁶ Es pot parlar, en termes d'evolució, del nombre del perfil dels usuaris de les instal·lacions esportives municipals, d'un abans i un després dels Jocs i, també, d'un abans i un després d'un any significatiu, el 1995, moment en què s'inicia una clara escalada en el nombre d'abonats. Aquesta evolució no només es nota en les instal·lacions públiques sinó que va acompanyada d'un desenvolupament paral·lel de les instal·lacions d'alguns dels grans clubs esportius tradicionals de la ciutat (CN Barce-

6. Extret de l'informe sobre la gestió de les instal·lacions esportives, de Francesc Rubio, director de Serveis d'Esports, l'any 1999.

lona, CN Athletic-Barceloneta, etc.) i dels centres privats de *fitness* (DIR i altres), de manera que, actualment, l'any 2002, segons dades recents, el 21 % de la població de la ciutat fa activitat física i esportiva afiliada, és a dir, com a soci, client o abonat a instal·lacions esportives públiques o privades (l'any 1999 se situava entorn del 16,5 %).

Continuant amb la reflexió sobre la posada en escena de les instal·lacions olímpiques, hem de fer esment de l'aparició d'un nou model de gestió per concurs de les instal·lacions públiques: el «model Barcelona», basat d'una banda en el Nou Reglament de Gestió, en la Llei Reguladora de Bases de Règim Local i en la Llei de Contractes de les Administracions Públiques; d'aquesta manera, a la gestió directa i la realitzada a través d'empreses municipals, s'hi suma la concessió i la gestió interessada.

Apareixen noves empreses de serveis i de gestió esportiva i, a partir de 1999, l'oferta esportiva es completa amb l'arribada d'empreses estrangeres potents, entre les quals destaca Holmes Place, que marca les pautes a altres cadenes estrangeres com ara LA Fitnes, Esporta, etc.

Quins són i com són els gestors actuals? Quant a les instal·lacions públiques, podem parlar de més de 93 gestors, amb diferents nivells de professionalització i diverses formes de gestió, la qual cosa demostra, com diu Francesc Rubio,⁷ «l'alt grau de participació del teixit associatiu en l'explotació de les instal·lacions, així com la diversificació del risc econòmic que podria comportar una excessiva concentració».

En canvi, en les instal·lacions de competició, no gestionades directament pel mateix Ajuntament o a través, com ja s'ha dit, de Barcelona Promoció, el nombre es redueix lògicament, però manté un alt índex de diversitat, amb una dotzena de gestors diferents: des de clubs a federacions, passant per associacions o entitats sense ànim de lucre, empreses privades, empreses participades, universitat, etc.⁸

Conscient del canvi d'escenari, l'Ajuntament inicia nous estudis de reequilibri i millora del patrimoni, amb l'elaboració, l'any 1998, d'un pri-

7. Informe sobre la gestió de les instal·lacions i l'evolució dels espais esportius, Direcció d'Esports, febrer de 1999.

8. La UFEC, SEAE, Secretariat d'entitats de HSiL, CN Poblenou-UBAE, Inefc, FC Barcelona, Polo, SegLah, RFC Tennis, CF VH, FC Vela, Pobasa.

mer mapa de les instal·lacions esportives.⁹ Apareix, també, la proposta definitiva de pla director de les instal·lacions esportives de Catalunya,¹⁰ que ha de culminar amb l'elaboració dels mapes municipals, i recentment s'inicien els treballs del pla estratègic¹¹ que ha de permetre reflexionar i avançar en la definició de les estratègies de futur en l'esport a la ciutat i, també, evidentment, en els temes de planificació, disseny, gestió i ús de les instal·lacions esportives a la ciutat.

De l'herència dels Jocs Olímpics i Paralímpics, al marge dels equipaments esportius, caldria destacar-ne la influència que ha tingut en la pràctica esportiva a la ciutat de Barcelona. L'enquesta d'hàbits esportius realitzada l'any 1999,¹² en una reflexió ràpida, diu que de l'any 1989 a l'any 1999 hi ha un increment de l'11 % de pràctica real d'algun esport entre la població de 15 a 19 anys; concretament, el 58 % dels ciutadans de Barcelona practiquen regularment algun esport.

Les dades dels hàbits esportius de la ciutat de Barcelona ens serviran per validar alguns dels aspectes que poden tenir una significació important respecte a l'herència dels Jocs, respecte a l'increment de pràctica esportiva i, especialment, en alguns dels equipaments olímpics més singulars.

De la gestió dels macroespais esportius, podem dir que la creació d'una societat anònima municipal, Barcelona Promoció, com a gestora del Palau Sant Jordi, l'Estadi Olímpic, el Palau d'Esports i el Velòdrom d'Horta ha estat un encert, ja que s'ha aconseguit un model de gestió àgil per al desenvolupament de grans esdeveniments esportius i culturals, situant la ciutat de Barcelona com a capdavantera dels millors espectacles. Gràcies, també, a la implantació de gestió de la ciutat de Barcelona («model Barcelona») s'ha donat pas a la creació de nous gestors (associacions espor-

9. Mapa d'Instal·lacions Esportives de la Ciutat de Barcelona, any 1999, de la Direcció d'Esports, amb la col·laboració de Joan Páez, arquitecte de BCN SL.

10. Pla Director d'Instal·lacions Esportives de Catalunya (PIEC), de la Direcció General de l'Esport, any 2000.

11. Pla Estratègic de l'Esport a Barcelona, impulsat des de la Direcció d'Esports i que ha tingut una recent Conferència d'Exploració Estratègica, el febrer de 2002.

12. Institut Municipal d'Informàtica, Estadística i Avaluació. Ajuntament de Barcelona.

tives, empreses de serveis, etc.) que han desenvolupat unes estratègies a nivell de ciutat molt adequades a l'hora d'atendre les necessitats dels nous equipaments esportius (l'ampliació de la xarxa municipal d'instal·lacions esportives).

De les necessitats detectades abans dels Jocs Olímpics i de la voluntat de l'Ajuntament de Barcelona de donar un contingut coherent de gestió, permetent l'aprofitament per a la ciutat de les instal·lacions esportives, s'ha creat aquesta necessitat de sortir al carrer a practicar esport, d'utilitzar els espais esportius (públics i privats) amb la conseqüent millora de la qualitat de vida dels ciutadans.

Retornant a la realitat de la pràctica a la ciutat de Barcelona, és ben cert que en els últims anys ha experimentat un increment considerable. La millora de les instal·lacions, la incorporació de nous equipaments públics i privats a la xarxa de centres esportius de la ciutat i la importància de l'esport com a factor de millora de la qualitat de vida són aspectes que de ben segur han contribuït a aquest increment, especialment pel que fa a l'esport de lleure i de benestar; en definitiva, a l'esport de salut. De fet, l'interès per part d'operadors estrangers a introduir-se en el mercat esportiu de Barcelona, al llarg dels darrers tres anys, demostra que la ciutat té un potencial de possibles usuaris molt elevat. Però, malgrat aquest creixement en el nombre de practicants, caldria preguntar-se, deu anys després dels Jocs Olímpics i Paralímpics, quins elements de l'organització dels Jocs han incidit en l'augment constant de la pràctica esportiva que s'ha detectat en els últims 5 anys. És aquest fet una conseqüència de la implantació de les instal·lacions olímpiques a la ciutat? O és l'empremta que els esportistes olímpics van deixar en els nois i noies de l'any 1992 —voluntaris, espectadors, etc.—, actuals usuaris de les instal·lacions esportives? És l'objectiu d'aconseguir un cos 10 sota el dictat dels mitjans de comunicació allò que influeix en la necessitat de fer esport? Són incentius la implantació de nous centres esportius (públics i privats), la varietat d'activitats, la flexibilitat d'ús i la qualitat de les instal·lacions a l'hora de sortir de casa per anar a fer esport?

La influència dels Jocs en l'augment de pràctica esportiva segurament ha tingut un paper important i donaria resposta a les preguntes anteriors. També és cert que la influència dels mitjans de comunicació i el desen-

volupament de la xarxa d'instal·lacions esportives municipals han aconseguit que actualment, deu anys després dels Jocs, més de 150 000 ciutadans de Barcelona siguin abonats d'alguna instal·lació esportiva municipal (vegeu el quadre 2).

El desembre de 1999, l'Institut Municipal d'Informàtica, Estadística i Avaluació de l'Ajuntament de Barcelona, a petició de la Direcció d'Esports, va realitzar una enquesta a 12 instal·lacions esportives municipals per conèixer el grau de satisfacció dels usuaris. Entre les dades més significatives, cal destacar el valor que té per a l'usuari el fet de practicar esport, amb una valoració mitjana de 8,3 punts. Concretament, els usuaris més antics (5 i 9 anys) són els que puntuen més alt aquest aspecte (entre 9 i 10 punts). Per tant, davant d'aquest resultat, podríem dir que les persones que s'han fet usuàries d'una instal·lació esportiva després dels Jocs han descobert els beneficis de la pràctica regular de l'esport i són més sensibles respecte al benestar físic.

Al marge de la consideració anterior, la construcció dels equipaments olímpics amb unes condicions tècniques excepcionals, un disseny atractiu i modern, materials de gran qualitat, etc., pensats per a la pràctica esportiva d'alt nivell, però amb la intenció, per part de l'Ajuntament de Barcelona, de donar-los un ús regular obert a l'esport de lleure i salut, ha fet canviar la percepció dels ciutadans envers les instal·lacions públiques, la imatge de les quals estava força deteriorada per la manca de serveis i d'agilitat en la gestió. Els ciutadans s'han fet seves aquestes infraestructures, per gaudir-ne amb totes les condicions i els avantatges d'un gran espai esportiu, amb nous programes tècnics (activitats

Quadre 2
EVOLUCIÓ DEL NOMBRE D'ABONATS A LES INSTAL·LACIONS
ESPORTIVES MUNICIPALS

	Any					
	1992	1994	1996	1998	2000	2002*
Nombre abonats	20 000	46 000	95 000	120 000	149 000	154 000

* Estimació

aquàtiques, activitats físiques, salut, etc.), flexibilitat horària i preus assequibles.

El debat generat per les noves fórmules de gestió esportiva d'aquests espais, en la majoria dels casos grans equipaments esportius amb un cost energètic, de manteniment i de conservació importants, ha resultat positiu, malgrat que es pugui pensar el contrari, ja que ha tingut com a conseqüència la professionalització del sector (clubs, associacions esportives, federacions, empreses de serveis), i ha suposat una empenta suficient com per donar un ús racional als equipaments esportius, aconseguir la rendibilitat esportiva-social-econòmica necessària per mantenir els equipaments en perfecte estat, convertir-se, deu anys després dels Jocs, en espais emblemàtics per a la ciutat i obtenir un gran reconeixement fora de les nostres fronteres, la qual cosa fa que siguin reclamats per les federacions internacionals per organitzar grans esdeveniments esportius.

Un exemple de la categoria d'aquestes instal·lacions olímpiques són les Piscines Bernat Picornell, on l'any 2003 s'hi celebraran les proves de natació sincronitzada del Campionat del Món de Natació, i les Piscines Municipals de Montjuïc, que acolliran les proves de salts. el complex esportiu municipal Pau Negre Parc del Migdia amb el campionat d'Europa d'hoquei.

També és un fet contrastat que la valoració de l'esport a la ciutat de Barcelona ha anat en augment gràcies a la consideració que, a poc a poc, han adquirit el benestar personal, la salut i la millora física. Les instal·lacions olímpiques hi han contribuït —especialment els anys immediatament posteriors als Jocs (1993, 1994, 1995 i 1996)—, fent de motor i d'estímul envers la pràctica esportiva. L'esforç per apropar els macroespais esportius a la ciutat amb jornades de portes obertes, l'aprofitament de les sinergies generades pels mitjans de comunicació, el record dels esdeveniments més emotius dels Jocs, entre altres iniciatives, han estat una gran ajuda. Un espai esportiu olímpic ha estat i és un espai per a tots, on es combinen perfectament l'esport de lleure i el d'elit, una convivència necessària i enriquidora per a tothom.

L'increment de la pràctica esportiva i la maduració dels practicants generalment va associada a una demanda cada vegada més exigent i també genera més necessitats de pràctica esportiva en tots els àmbits. De fet,

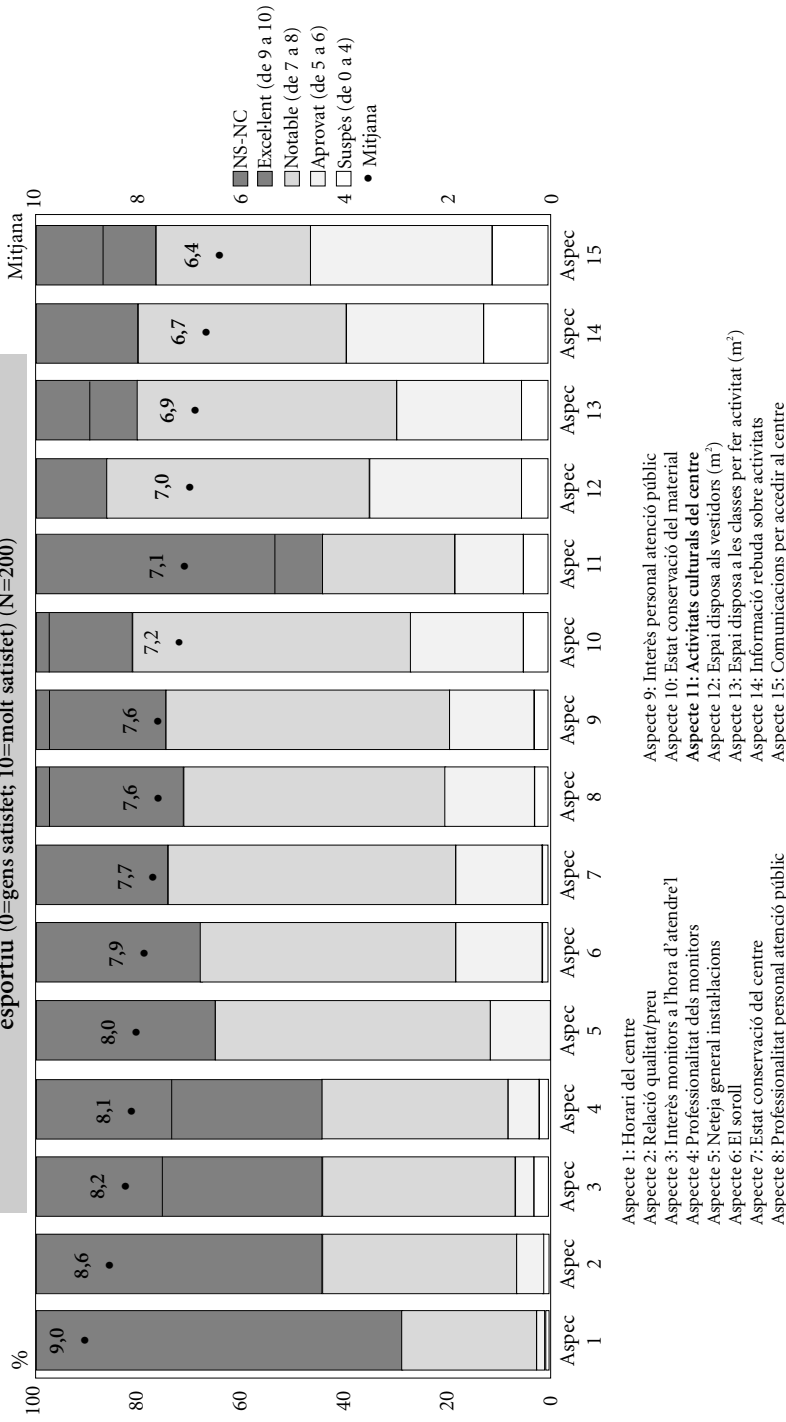
si analitzem l'enquesta de l'Institut d'Informàtica de l'Ajuntament de Barcelona, el motiu principal per apuntar-se a una instal·lació esportiva ha estat practicar alguna activitat física i mantenir-se en forma i en bon estat de salut. Aquesta motivació va lligada a l'exigència dels practicants i dels centres estudiats. El 63,8% dels usuaris feia entre una setmana i un mes que havia anat per darrera vegada a fer esport i el 76% dels enquestats van a la instal·lació per practicar esport entre 1 i 5 hores per setmana i, en alguns centres, com el cas de les Piscines Bernat Picornell, el 38% ho fa entre 3 i 5 hores setmanals. No deixa de sorprendre l'alt grau de pràctica esportiva i les sinergies que s'han creat per la incorporació de nous equipaments esportius a la xarxa d'instal·lacions esportives municipals.

Però l'exigència no només se centra en trobar unes activitats esportives adequades, sinó que el valor que es dona a fer una pràctica esportiva correcta va més enllà. En el quadre 3,¹³ s'hi poden observar els ítems de valoració de quinze aspectes que s'han utilitzat per conèixer la percepció dels usuaris referida a temes concrets de la instal·lació, els quals són considerats com a molt importants i, en canvi, no pertanyen exclusivament a l'àmbit esportiu: la neteja, l'atenció rebuda, l'estat de conservació, l'horari, el soroll, la professionalitat, l'espai disponible en els vestidors (m²), etc.

Un dels factors clau de l'èxit dels equipaments olímpics ha estat la pluralitat de funcions i la versatilitat a l'hora d'adaptar-se a les noves tendències. La necessitat de buscar incentius per aconseguir una bona rendibilitat esportiva-socioeconòmica, ha generat un grau d'imaginació important per dur a terme noves activitats i noves formes d'utilització de les infraestructures. En aquest sentit, s'han creat gabinets mèdics per a un millor control de la pràctica esportiva, s'han recollit les necessitats detectades en els últims anys i de la implantació de nous programes amb un impacte físic molt alt, s'han posat en marxa programes de seguiment mèdic, de dietètica, de recuperació funcional, etc. amb un equip interdisciplinari de tècnics esportius, metges i fisioterapeutes, les sales de *fitness* cada vegada són més complexes i compten amb l'assessorament neces-

13. Institut Municipal d'Informàtica, Estadística i Avaluació. Ajuntament de Barcelona. Enquesta Instal·lacions Esportives Municipals. Novembre-desembre 1999.

Quadre 3. Satisfacció amb les següents qüestions relacionades amb el centre esportiu (0=gens satisfet; 10=molt satisfet) (N=200)



- Aspecte 1: Horari del centre
- Aspecte 2: Relació qualitat/preu
- Aspecte 3: Interès monitors a l'hora d'atendre'l
- Aspecte 4: Professionalitat dels monitors
- Aspecte 5: Neteja general instal·lacions
- Aspecte 6: El soroll
- Aspecte 7: Estat conservació del centre
- Aspecte 8: Professionalitat personal atenció públic
- Aspecte 9: Interès personal atenció públic
- Aspecte 10: Estat conservació del material
- Aspecte 11: Activitats culturals del centre
- Aspecte 12: Espai disposa als vestidors (m²)
- Aspecte 13: Espai disposa a les classes per fer activitat (m²)
- Aspecte 14: Informació rebuda sobre activitats
- Aspecte 15: Comunicacions per accedir al centre

sari per a un aprofitament òptim de l'activitat, s'han incorporat noves tendències en activitat física, com ara l'*espinning*, les quals requereixen tenir una bona forma física, les activitats aquàtiques són molt variades i dinàmiques i es combinen amb activitat física (*aquamúsic, aquastreching*, etc.).

De les tendències a les instal·lacions esportives, cal passar a l'evolució que han tingut alguns dels esports olímpics que s'han convertit en esports populars, a l'abast de tothom. Amb la posada en marxa del Centre Municipal de Vela de Barcelona, l'Ajuntament aposta per la popularització de la vela, un esport considerat d'elit fins aleshores i, juntament amb la Federació Catalana de Vela, treballa aconseguint sumar experiències en els camps respectius —l'un, en la difusió de la cultura esportiva i l'altra, en l'ensenyament de la vela—. Ambdós, han estat capaços de donar a conèixer valors educatius, culturals, socials i esportius, mitjançant programes que han permès a la societat conèixer el medi a través d'aquesta disciplina esportiva. El Centre Municipal de Vela ha servit de revulsiu als altres clubs i escoles: ha dinamitzat el sector i ha fet que aquests clubs i la federació comencin a obrir-se a la ciutat, en tots els seus àmbits. Així mateix, aquest centre ha estat un banc de proves per a molts programes i activitats que, en mostrar-se efectius i vàlids, han permès retroalimentar i millorar la qualitat de l'oferta existent a les escoles i als clubs. Uns programes, com ara el *Vela per a tothom*, que són un exemple de la implantació d'un esport d'elit, adreçat a la ciutat.

L'ús de les instal·lacions esportives olímpiques ha donat a la ciutat un nou impuls que ha servit per consolidar la pràctica esportiva i mantenir Barcelona com a seu de grans esdeveniments esportius internacionals. El lema del Campionat del Món de Natació 2003 —«Serà increïble»— resumeix perfectament les fites aconseguides deu anys després dels Jocs, uns objectius que, possiblement, ningú s'havia plantejat.

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

Albert Batlle

Regidor ponent d'Esports i Relacions Institucionals de l'Ajuntament de Barcelona (UAB)

Martí Niubò

Direcció d'Esports de l'Ajuntament de Barcelona

La planificació estratègica

L'increment de la pràctica de l'esport i l'activitat física ha estat, sens dubte, un dels canvis més significatius viscuts per la població de la nostra ciutat durant l'última dècada.

En les pàgines següents s'analitzen els trets i les característiques principals d'aquest canvi, quines han estat les causes que l'han motivat i, també, les mancances que en l'actualitat presenta l'activitat fisicoesportiva. Finalment, es fa una reflexió en relació amb els nous reptes o propostes de futur que l'esport de la nostra ciutat s'ha de plantejar per assolir un escenari millor.

La situació de la pràctica esportiva en l'actualitat

L'anàlisi de l'evolució dels hàbits esportius dels habitants de Barcelona i la comparació dels diferents indicadors de pràctica són dos dels millors termòmetres per avaluar la dinàmica dels comportaments i percepcions de la població respecte a l'esport.

L'enquesta d'hàbits esportius dels barcelonins i barcelonines, que l'Ajuntament de Barcelona fa cada cinc anys, permet fer aquesta anàlisi i establir la comparació entre les diferents sèries de dades.¹

1. L'enquesta d'hàbits esportius de la població de la ciutat de Barcelona es fa a una mostra de 2000 persones, d'entre 15 i 69 anys, amb entrevista domiciliària, durant un

Un dels aspectes més rellevants que es desprèn de l'enquesta és l'augment de persones que fan algun tipus de pràctica esportiva. L'any 1989, els practicants regulars² d'activitat física a la nostra ciutat representaven el 47,1 % de la població; l'any 1994, aquest percentatge havia crescut fins al 51 %, i les dades de la darrera enquesta (1999) indiquen que el 58 % de la població fa activitat física o esport amb una freqüència d'almenys un cop per setmana.

Un altre aspecte important que l'enquesta permet constatar és que totes les franges d'edat estan representades entre els que es declaren practicants regulars:

Edat	TOTAL (n=2000)	No practicants	Expracticants	Activitat ocasional	Esport ocasional	Activitat regular	Esport regular
15 - 19	8,5 %	3,6 %	7,0 %	0,0 %	8,0 %	2,0 %	12,6 %
20 - 24	10,6 %	5,9 %	11,1 %	8,3 %	12,3 %	3,1 %	13,7 %
25 - 34	20,0 %	17,2 %	26,6 %	25,0 %	26,2 %	8,3 %	20,5 %
35 - 44	18,0 %	16,8 %	22,5 %	16,7 %	15,1 %	11,4 %	17,2 %
45 - 54	17,6 %	22,4 %	16,8 %	25,0 %	19,3 %	16,1 %	16,3 %
55 - 64	8,7 %	22,8 %	11,7 %	16,7 %	6,4 %	35,4 %	13,4 %
65 - 74	11,2 %	4,4 %	4,4 %	8,3 %	2,7 %	23,6 %	6,4 %

És evident que si, a Barcelona, l'accés a l'esport per a qualsevol sector de la població és una realitat, els adults i la gent gran s'han afegit amb força a la pràctica esportiva: l'esport ha deixat de ser cosa d'infants i joves i ha passat a incorporar-se com un hàbit consolidat en la vida d'un percentatge elevat dels ciutadans.

Igualment destacable és l'evolució del nombre de dones que fan esport: del 35 %, l'any 1989, s'ha arribat al 55 %, l'any 1999. Aquest fet és més sig-

període de cinc setmanes. Com a procediment de mostreig, s'ha realitzat una mostra aleatòria basada en quotes de gènere, edat i districte municipal, calculades proporcionalment sobre el padró municipal d'habitants. Per a un nivell de confiança del 95,5 % (2σ), i $P=Q$, l'error és de $\pm 2,24$ per al conjunt de la mostra.

2. L'enquesta entén que la pràctica regular implica fer activitat física o esport almenys un cop per setmana.

nificatiu quan s'analitza el nombre d'usuaris i d'usuàries regulars de les instal·lacions esportives municipals: en la majoria dels casos, hi ha tants homes com dones i, sovint, la quantitat de dones és superior.

L'enquesta també permet observar quins són els escenaris de la pràctica esportiva. Els resultats en aquest camp són un reflex clar de com la construcció progressiva de nous equipaments i el condicionament de noves àrees urbanes han incidit en els darrers anys tant en el major nombre de practicants com en la tipologia i el lloc on es desenvolupa cada pràctica esportiva diferent.

Una dada molt significativa és la quantitat de persones, el 41 % dels que es consideren practicants regulars segons l'enquesta de 1999 (unes 357 000 persones), que manifesten que mai no utilitzen cap instal·lació esportiva per practicar-hi activitat física. Són els espais urbans i naturals d'accés lliure els que acullen aquests esportistes. Córrer, anar en bicicleta, patinar o senzillament caminar són activitats que han crescut a Barcelona, com ho demostra el rànquing de les activitats més practicades, segons dades de l'enquesta:

	1995	1999
1r	Caminar	Caminar
2n	Gimnàstica	Natació
3r	Natació	Gimnàstica
4t	Futbol i passejar	Futbol
5è	Ciclisme	Ciclisme
6è	Futbol sala	Futbol sala
7è	Bàsquet	Bàsquet
8è	Fúting / Jòguing	Córrer pel carrer
9è	Muntanyisme / Excursionisme	Musculació

Per completar aquesta anàlisi dels hàbits de pràctica esportiva a Barcelona, cal analitzar encara alguns indicadors relacionats amb els equipaments i les entitats i els clubs esportius de la ciutat.

— El nombre d'espais esportius convencionals a la ciutat ha passat de 1 422, l'any 1984, a més de 3 400, l'any 2001.³

3. Dades de l'anuari estadístic de la ciutat de Barcelona.

— Si el 1989 eren 115 els equipaments esportius municipals, actualment (any 2002), són 145. Aquests 30 nous equipaments són, majoritàriament, complexos que apleguen espais esportius diferenciats (piscines, pavellons, sales polivalents, etc.) en un sol edifici o equipament. Els grans equipaments esportius de la ciutat, en alguns casos, apleguen més de 10 000 abonats⁴ en una única instal·lació.

— L'any 2002, la xifra d'abonats a les instal·lacions esportives municipals ha arribat a 153 737 persones.⁵ Si a aquesta quantitat hi sumem el nombre de socis de les entitats i dels clubs esportius privats sense ànim de lucre (Club Esportiu Mediterrani, 15 000; Associació de Personal de La Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, 11 500; Club Natació Sant Andreu, 8 750; etc.), i també hi afegim els usuaris de les instal·lacions esportives i gimnasos privats de Barcelona (Centres d'Activitat Física DIR —en total, 9 equipaments el 2002—, prop de 60 000; ALFA 5, 8 000, etc.) la quantitat total de persones que, a Barcelona, són membres o usuàries individuals regulars d'instal·lacions esportives pot calcular-se en més de 300 000. És a dir, un 20 % de la població barcelonina ha incorporat de forma fixa una despesa mensual destinada al consum d'activitats o serveis esportius.

— Per fer més acurada la radiografia de la pràctica esportiva a la ciutat, també s'ha d'analitzar l'activitat organitzada, de caire escolar o federat. Barcelona, que ha fet de la força esportiva dels seus clubs un tret diferencial en el panorama esportiu nacional i internacional, continua mantenint una forta xarxa associativa que promou diferents modalitats esportives. L'any 1998, les entitats i els clubs esportius, 1 027 en total,⁶ aplegaven 951 102 socis. Durant el curs escolar 2000-2001, 23 308 nens i nenes van participar en els Jocs Escolars de Barcelona.⁷

— L'activitat esportiva de les persones amb discapacitats també ha experimentat un procés evolutiu. Aquesta evolució no és comparable a

4. Es consideren abonats a una instal·lació esportiva municipal aquelles persones que mensualment paguen una quota d'abonament per fer ús del seus serveis esportius.

5. Indicadors de gestió de les instal·lacions municipals esportives, any 2001 (Font: Direcció d'Esports, Ajuntament de Barcelona).

6. Cens d'Entitats Esportives de la ciutat de Barcelona, any 1998. Direcció d'Esports, Ajuntament de Barcelona.

7. Consell de l'Esport Escolar de Barcelona: inscripcions curs 2000-2001.

d'altres àmbits del món de l'esport, per les dificultats i necessitats especials que en aquest cas es plantegen. L'adequació de les instal·lacions esportives, l'atenció personalitzada i, fins i tot, l'organització mateixa de les activitats segons la tipologia de cada discapacitat fan que les fites aconseguides no s'hagin de mesurar només a partir de les dades de participació, sinó també en funció dels projectes endegats. Entre aquests, destaca la xarxa d'equipaments esportius municipals que, el 2002, inclou 35 equipaments, als quals les persones amb discapacitat, del tipus que sigui, poden accedir de manera autònoma, bé perquè la instal·lació està completament adaptada, bé perquè s'han trobat les solucions adients per salvar els problemes d'accés que s'hi havien observat.

— Cal destacar que la utilització lliure individual dels espais esportius, la integració en activitats dirigides i l'oferta individualitzada específica representen un pas fonamental cap a la normalització de la pràctica esportiva de les persones amb discapacitats.

Són remarcables, també, els programes esportius impulsats per les diferents entitats i federacions esportives per a persones amb discapacitats. Les federacions catalanes, les associacions i agrupacions esportives (ACELL, ASPACE, etc.), l'ONCE, els casals, els clubs esportius adaptats, les entitats que agrupen persones amb la mateixa seqüela o patologia (que han incorporat l'esport com a eina d'intervenció o d'integració), tot aquest conjunt d'entitats ha fet i fa possible que la pràctica de l'activitat físico-esportiva per als diferents col·lectius de persones amb discapacitats sigui possible a Barcelona.

L'activitat esportiva de les persones amb discapacitats ha seguit un procés evolutiu similar al de la resta de la població: s'ha potenciat la possibilitat d'accedir individualment a l'activitat física sense haver de formar part d'un club, entitat o federació d'esport adaptat. Això no ha implicat, però, una progressió igualment significativa de l'esport promogut per les entitats d'esport adaptat a Barcelona.

Les raons de l'augment i la millora de la pràctica esportiva

Les dades esmentades més amunt indiquen clarament una notable evolució ascendent de la pràctica de l'activitat física i de l'esport. Aquesta evolució no és només important pel que fa al gran nombre de persones

que s'ha incorporat al món de l'esport, sinó també perquè, actualment, a Barcelona, l'esport és una pràctica habitual entre persones de totes les edats.

Són diverses les raons que han fet possible aquest canvi, però sens dubte una de les principals ha estat la percepció i l'assimilació de la majoria de la societat (i en tots els segments i franges d'edat de la població) que l'activitat físicoesportiva és un actiu de qualitat de vida associat a la salut. Fins al punt que, fins i tot per als qui no en practiquen, l'esport està ben valorat i, en molts casos, forma part del conjunt de millores personals que es voldrien aconseguir.

Sens dubte que la concepció àmplia del projecte olímpic Barcelona'92 en si mateix i l'efecte dinamitzador que va produir (abans i després dels Jocs) són dues de les principals causes que han permès arribar a aquesta situació nova i millorada de la pràctica esportiva a Barcelona. Val a dir, però, que per sort no han estat les úniques causes.

L'arribada del projecte olímpic (entès des de la definició de la idea fins a la celebració dels Jocs, passant per la constitució de l'oficina olímpica, la presentació de la candidatura, la captació dels voluntaris olímpics, la concessió dels Jocs, la constitució del COOB i la gestió del projecte) va coincidir amb un gran canvi de les tendències de l'activitat física mateixa i de l'esport a nivell internacional.

Fins als anys vuitanta, la pràctica físicoesportiva semblava que era quelcom reservat majoritàriament a les franges de població menors de 30 anys. Amb esport s'identificava bàsicament l'esport de competició i semblava que només era propi dels més joves. L'organització de l'activitat esportiva se centrava, en gran part, en les seves etapes d'iniciació o formació, per a la població infantil, i després en les del rendiment esportiu (inclosos l'alt nivell i l'esport professional).

Per descomptat que també hi havia un percentatge d'habitants de la ciutat que desenvolupaven altres modalitats d'activitat física (potser aleshores anomenada gimnàstica) en els clubs o gimnasos (en una immensa majoria de caràcter privat) de la ciutat, i cal tenir presents, també, per completar la radiografia esportiva dels vuitanta, els ciutadans i les ciutadanes que eren usuaris de les piscines barcelonines.

La identificació esport-jovent-competició va començar a modificar-se amb la promoció de les noves tendències europees de l'esport per a

tothom,⁸ que en els seus inicis fins i tot es presentava com a alternativa a l'esport de competició. També hi va contribuir la popularització d'algunes modalitats esportives que oferien opcions de pràctica sense adoptar el model estricte de la competició reglada. El fúting, el jòguing, el tennis, l'esquí o el ciclisme són alguns exemples d'aquesta ampliació social de la pràctica esportiva.

Com s'ha dit, el projecte olímpic coincideix amb l'aparició a Europa de les noves tendències del *fitness*, provinents d'Amèrica del Nord, i de diferents modalitats d'activitats gimnàstiques aeròbiques, entre les quals l'aeròbic és l'estrella indiscutible, que aconseguen un elevat grau de penetració entre la població femenina i que acabaran comportant, fins i tot, canvis notables en la concepció dels equipaments esportius.

Aquest nou escenari de l'activitat física, aquesta incorporació d'una bona part de la societat a la pràctica esportiva, va ser una de les raons gràcies a les quals, avui dia, una gran part de la ciutadania té molt assumit que l'esport, en qualsevol de les seves manifestacions, és un actiu bàsic de qualitat de vida.

S'ha de dir que aquesta nova percepció de l'activitat física o esportiva ha estat hàbilment promoguda, vinculant-la tant als beneficis per a la salut que comporta una condició física millor com a la possibilitat de mantenir o adquirir un cos ajustat als nous estàndards de bellesa que la societat de finals del segle xx va identificar com a òptims.

Aquesta nova percepció i actitud de la població vers la pràctica de l'esport ha trobat en el parc d'equipaments esportius llegats pels Jocs Olímpics l'adob adient per al cultiu de les noves realitats de la pràctica esportiva a Barcelona.

Deia Enric Truñó:⁹ «Un element clau en tot el procés va ser el com-

8. A Barcelona, es creen, en els diferents districtes de la ciutat, les Escoles d'Iniciació Esportiva que, en col·laboració amb l'Ajuntament de Barcelona, promouen l'accés a la pràctica esportiva per a tothom. Aquestes entitats participaran, més tard, en la gènesi de l'Associació Catalana de l'Esport per a Tothom.

9. Moragas, M. de; M. Botella (eds.) (1995): *Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona, Museu Olímpic de Lausana, Fundació Barcelona Olímpica.

promís a què es va arribar entre l'Ajuntament de Barcelona i el COOB'92¹⁰ per trobar l'equilibri just entre els interessos legítims de les dues parts: d'una banda, situar les instal·lacions en les zones més convenientes per millorar el sistema esportiu de la ciutat i amb la capacitat adequada per al seu ús posterior als Jocs Olímpics i, d'altra banda, que la seva localització i les seves dimensions fossin ajustats als requeriments molt especials i molt específics de la competició olímpica».

Les necessitats de la planificació olímpica d'equipaments van ser ateses de tal manera que, alhora, impliquessin millores en la dotació de les instal·lacions esportives públiques de Barcelona. El programa esportiu estava marcat per tres requeriments bàsics:¹¹

1. Les inversions havien de respondre a les necessitats reals i concretes dels equipaments esportius i calia preveure'n l'adequat rendiment posterior.

2. L'obra nova es faria en zones amb importants mancances d'equipaments esportius o amb forts dèficits estructurals i, alhora, on les actuacions tinguessin un clar impacte de regeneració urbanística i d'equilibri territorial.

3. La resta d'actuacions havia de servir per modernitzar equipaments existents però obsolets, dotant-los de la infraestructura necessària per a organitzar qualsevol esdeveniment internacional amb les més altes exigències de l'esport d'alta competició.

Vuit de les quinze instal·lacions noves construïdes per als Jocs es van situar a Barcelona. De la resta dels 43 equipaments emprats, se'n van remodelar 10 i es van fer intervencions temporals en els altres 18, per tal d'adaptar-los a les exigències dels Jocs. Aquesta estratègia, definida en la planificació, va permetre iniciar una acció municipal d'equilibri territorial en la dotació d'infraestructura esportiva.

10. Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992.

11. Moragas, M. de; M. Botella (eds.) (1995): *Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona, Museu Olímpic de Lausana, Fundació Barcelona Olímpica.

Cal, però, assenyalar que les instal·lacions esportives municipals no es van dissenyar inicialment com a equipaments per a l'individu i per a les activitats físiques tal i com actualment les coneixem. L'aparició de l'abonat com a figura i com a tipologia d'usuari predominant de les instal·lacions ha fet que el sistema esportiu hagi evolucionat de manera diferent a la prevista en la planificació olímpica. Fins al punt que, actualment, la majoria d'equipaments construïts després dels Jocs ha estat possible gràcies a l'aportació d'inversions privades i no només a dotacions presupostàries de l'administració pública.

Si s'analitza, doncs, el sistema esportiu en la seva dimensió d'oferta per al consum de serveis i activitats esportives per a tota la ciutadania, és evident que s'ha passat d'un monopoli en mans del sector privat a una competència oberta entre aquests equipaments i la nova generació d'equipaments esportius municipals que ofereixen serveis i activitats similars als del sector privat.

La gestió de l'esport com a pràctica individual i tota la dotació d'infraestructures, equipament i recursos humans especialitzats que ha comportat, s'ha convertit en un dels sectors econòmics més importants en els darrers anys. L'evolució del sector de producció privat (els gimnasos tradicionals) cap a centres de *fitness* amb un ampli ventall d'oferta d'activitats i serveis pensats per adaptar-se a les necessitats específiques d'aquest nou perfil d'esportista individual ha anat acompanyada de l'aparició de nous operadors privats (provinents, en la seva majoria, de l'esport tradicional), que han estat capaços d'incorporar aquestes noves tendències d'activitat física als equipaments esportius municipals amb èxit evident (tal com ho demostra la xifra de més de 150 000 abonats a les instal·lacions esportives municipals de la ciutat).

Aquest ha estat un fet important, fins i tot abans de la celebració dels Jocs. Així, per exemple, el Poliesportiu Municipal Perill, inaugurat el novembre de 1989, va fer 500 inscripcions el primer dia d'obertura al públic i, en només 3 dies, va arribar a la xifra de 1 500 inscrits. Per primera vegada en una instal·lació esportiva municipal es va obrir una llista d'espera, amb l'objectiu de regular l'accés gradual de més usuaris en funció de l'avaluació del grau d'utilització dels serveis. Els usuaris i usuàries del Poliesportiu Municipal Perill van ser els primers considerats

com a abonats d'una instal·lació esportiva municipal, amb el pagament d'una quota mensual que els permetia utilitzar en qualsevol moment els serveis i activitats oferts. Naixia, així, una nova concepció d'usuari dels equipaments esportius municipals, que ha estat clau no només per a la gestió del mapa d'equipaments de la ciutat sinó també per a la definició de la tipologia d'espais esportius i serveis complementaris que els equipaments han de preveure.

Tot això va condicionar la posada en funcionament dels equipaments heretats dels Jocs. Tot i que la planificació olímpica va tractar de preveure el rendiment posterior de les noves instal·lacions o dels espais arranats, la modificació imparable i accelerada dels hàbits dels barcelonins va comportar l'adaptació de cadascuna de les noves instal·lacions, per tal d'atendre les exigències de les noves pràctiques i les necessitats d'importants concentracions ocasionals d'usuaris individuals (homes i dones). Va caldre incorporar grans dotacions de material específic per a les activitats de *fitness*; redefinir espais per donar cabuda a sales de musculació no previstes; modificar o ampliar vestidors que permetessin l'accés i l'ús individualitzat de molts usuaris simultàniament, i fer conviure i, alhora, separar els usuaris individuals (o abonats) dels participants en cursos o dels membres de clubs llogaters de determinats espais esportius en un mateix equipament.

Aquest escenari predisposat per a la pràctica esportiva ha anat acompanyat d'un altre aspecte important: la qualificació professional de les persones que l'han gestionat. Amb el projecte olímpic i el postolímpisme, la ciutat es va beneficiar de la incorporació al món laboral de les primeres promocions d'universitaris de l'esport, llicenciats d'educació física i esport, que, sense formació específica per a aquest model esportiu, s'hi van incorporar com els referents de professionalitat esportiva que li podien aportar el nivell de qualitat que els ciutadans començaven a exigir.

Aquests professionals, que en principi havien d'atendre les necessitats del sistema educatiu i de l'esport de competició, han vist ampliat els seus àmbits de treball i, avui dia, els estudis superiors d'educació física s'estructuren en diferents branques, entre les quals té un lloc important la gestió esportiva.

El negoci basat en la producció de serveis esportius s'ha desenvolupat de tal manera que a Barcelona, l'any 2002, ja són quatre les empreses multinacionals amb capital estranger que tenen oberts establiments esportius de *fitness* a la ciutat. I és més: preveuen obrir nous equipaments esportius els propers anys, ja que consideren Barcelona com una de les millors ciutats europees per desenvolupar el seu negoci esportiu.

Aquesta evolució qualitativa i quantitativa de les instal·lacions esportives, molt significativa en el patrimoni esportiu públic de la ciutat, ha estat acompanyada de la decidida aposta municipal a favor de l'externalització de la gestió, posada a mans de la societat civil de Barcelona.

El model de gestió de les instal·lacions esportives municipals

L'organització de les instal·lacions esportives municipals es fonamenta en l'externalització de la gestió, sense que això comporti, en cap cas, la privatització del servei.

El servei esportiu municipal continua sent un servei públic, tot i que la seva gestió s'atorgui a clubs, federacions, associacions esportives o empreses de serveis esportius. Amb la llarga tradició d'associacionisme esportiu de la ciutat de Barcelona, hauria estat un gran error que l'Ajuntament s'hagués dotat d'un instrument específic (institut, patronat, empresa municipal) per fer la gestió dels complexos esportius municipals.¹²

El govern municipal ha considerat que la decisió respecte a la gestió del patrimoni esportiu de la ciutat no ha de situar-se en si aquesta gestió ha de ser pública o privada, sinó en trobar les fórmules que garanteixin el triple objectiu de rendibilitat esportiva, social i econòmica.

Ahora, el model assegura a tots els ciutadans la promoció esportiva, l'accessibilitat per a qualsevol persona i la presentació d'oferta esportiva adequada, tant per a l'esport organitzat en tots els seus nivells de competició com per a la pràctica individual i lúdica dels ciutadans.

D'entre les possibles formes de gestió previstes en la legislació local

12. Quatre de les grans instal·lacions olímpiques (l'Estadi, el Palau Sant Jordi, el Palau Municipal dels Esports i el Velòdrom d'Horta), per les seves característiques de polivalència i multifuncionalitat, són gestionades per una empresa de capital íntegrament municipal. La resta de les instal·lacions de titularitat municipal són gestionades avui per federacions, associacions, entitats, empreses o clubs esportius.

per a conduir la participació de tercers, l'Ajuntament de Barcelona ha optat generalment per la concessió.

Contractualització de la relació

Les instal·lacions esportives municipals es divideixen en unitats de gestió. S'entén per unitat de gestió una o diverses instal·lacions o espais esportius que, per la seva proximitat física o d'altres característiques, són susceptibles d'una gestió conjunta, amb la qual cosa s'economitzen alguns costos d'explotació.

Un exemple d'unitat de gestió pot ser un complex esportiu compost d'una pista d'atletisme, dos poliesportius, dues piscines cobertes, una piscina descoberta i un petit camp de golf. A l'altre extrem, s'hi pot trobar una unitat de gestió únicament integrada per un camp de futbol (sense cap altra prestació que l'entrenament i la competició en aquest esport).

La durada dels contractes es fixa en funció de la inversió que el gestor ha de realitzar, del temps necessari previst per a l'amortització i del potencial econòmic teòric de la instal·lació.

El procediment per a l'adjudicació de la gestió és el concurs públic. Les ofertes que s'hi presenten es valoren seguint quatre criteris:

1. La millora dels serveis esportius previstos en el plec de condicions.
2. La proposta d'inversió.
3. La millora del cànon establert.
4. El projecte de gestió presentat.

Característiques del conveni de cessió de les IME

El conveni de cessió de la instal·lació municipal als gestors privats (clubs, federacions, associacions esportives sense afany de lucre o d'altres agents) preveu, amb caràcter general, els següents elements, que poden ser objecte de lleugeres modificacions en cada instal·lació concreta:

1. Manteniment de la titularitat pública de la instal·lació, tant del servei (definició, amb el gestor, dels programes i de les activitats) com de la instal·lació en si (imatge i senyalització municipals).
2. Creació d'una comissió de seguiment, presidida pel regidor d'Es-

ports i el regidor del districte en el qual es troba la instal·lació, i composta pels professionals responsables de l'entitat gestora i diferents tècnics municipals. Aquesta comissió de seguiment compta amb la participació de representants dels usuaris individuals, així com de les entitats usuàries.

3. Aprovació, per la comissió de seguiment, del programa esportiu de la instal·lació.

4. Lliure accés a la instal·lació per a tots els ciutadans, sense cap altra limitació que el pagament dels serveis. És a dir, que s'accepta la doble modalitat d'abonats (mitjançant una quota d'abonament mensual) i el pagament per utilitzacions ocasionals (entrada ocasional). L'usuari de la instal·lació esportiva no està obligat a associar-se a l'entitat que la gestiona.

5. En funció dels ingressos de l'explotació, s'estableix el pagament d'un cànon anual a l'Ajuntament.

6. Part del cànon pot compensar-se amb la realització d'inversió en la mateixa instal·lació.

7. Els preus d'utilització són aprovats per l'Ajuntament, previ informe de la comissió de seguiment. Hi ha preus reduïts per a les persones de la tercera edat (majors de 60 anys) i per als menors d'edat. També s'apliquen preus reduïts a les persones que tenen el Certificat de Disminució i s'estableixen bonificacions per als diferents usuaris membres d'una mateixa família.

8. En les despeses d'explotació, s'hi ha d'incloure, pel cap baix, un 5% destinat a programes de promoció esportiva que aprova la comissió de seguiment de la instal·lació.

9. S'estableix un sistema de retribució al gestor en funció dels ingressos i de l'equilibri pressupostari.

10. Els possibles excedents es distribueixen entre l'Ajuntament i el gestor.

11. La comissió de seguiment aprova, també, el pla d'utilització i el programa d'activitats, el pla de conservació i manteniment, el pressupost anual de la instal·lació i les propostes d'inversió.

12. Anualment, el gestor està obligat a presentar una auditoria.

13. El gestor ha de sotmetre a l'aprovació de l'Ajuntament l'anomenada Carta de Qualitat dels Serveis de la Instal·lació (manual de drets i deures tant del gestor com dels usuaris).

Seguiment i avaluació de la gestió

Es realitza mitjançant dos instruments de control: la Comissió de Gestió i la Comissió de Seguiment.

— La Comissió de Gestió té com a funció principal efectuar un seguiment quotidià de tot tipus de qüestions que afectin la gestió de la instal·lació. Està composta d'un tècnic del districte municipal on està ubicada, un tècnic de la Direcció d'Esports de l'Ajuntament i el gerent de la instal·lació.

— La Comissió de Seguiment té la funció genèrica de vetllar pel compliment del contracte i, més concretament, aprovar els comptes de l'exercici anual i la planificació del següent: el pla d'utilització, el programa d'activitats, la proposta de preus i la proposta d'inversió anual. Es convoca dues vegades l'any i està composta de representants municipals (tècnics i polítics del districte municipal corresponent i de la Direcció d'Esports), representants de l'entitat gestora, representants dels usuaris i de les entitats usuàries i representants d'altres entitats del barri vinculades a la instal·lació (associacions de veïns, principalment).

A més d'aquestes comissions, altres eines utilitzades per a l'avaluació són:

- Les enquestes de satisfacció.¹³
- Les auditories anuals.¹⁴
- Els indicadors municipals de seguiment de la gestió.

Els indicadors de gestió permeten, bàsicament, saber el nombre d'usuaris individuals i col·lectius i també les hores d'ocupació dels diferents espais esportius, però no són suficients per obtenir un nivell d'informació més detallat i contínuament actualitzat de l'activitat de totes les instal·lacions municipals. A més, hi ha diversos problemes addicionals com,

13. La primera enquesta de satisfacció es va fer el 1999 a les 12 instal·lacions més grans de la ciutat. Fins aleshores, algunes entitats gestores havien fet voluntàriament algunes enquestes semblants entre els seus usuaris.

14. L'obligació de presentar comptes auditats s'inclou en els plec de condicions el 1992.

per exemple, que cada entitat gestora ha incorporat sistemes propis del control d'accés a la instal·lació, d'informació de l'explotació i de la gestió: uns disposen de suports informàtics i d'altres, en canvi, encara utilitzen mètodes manuals. El futur sistema integrat d'informació esportiva municipal resoldrà en bona part aquesta situació.

Tipologia dels gestors de les IME

La tipologia de gestors de les instal·lacions esportives municipals és molt variada. S'hi poden trobar des de clubs esportius elementals fins a societats anònimes o limitades, passant per clubs poliesportius, federacions esportives, entitats culturals, cooperatives de serveis o fundacions.

Vegem una classificació de les instal·lacions esportives municipals segons la tipologia de l'entitat que les gestiona:

Tipologia de les entitats gestores	Nombre d'IME
Clubs i associacions esportives	78
Entitats culturals i cíviqnes	13
Federacions esportives	11
Empreses	16
Direcció d'Esports de l'Ajuntament de Barcelona	6
Districtes municipals (pistes de lliure utilització)	17
Empresa municipal (4 grans instal·lacions olímpiques)	4
Total instal·lacions esportives municipals	145

La ciutat, un escenari renovat per a la pràctica esportiva

El projecte olímpic va ser l'excusa per a un gran canvi urbanístic a la ciutat. Amb la definició de les diferents àrees esportives i la Vila Olímpica, amb la millora de les comunicacions, amb la incorporació de les vies ràpides al voltant de la ciutat per a la circulació de vehicles automòbils (les rondes), amb la construcció del port esportiu i amb la recuperació de les platges es va donar un gran pas endavant per aconseguir una ciutat amb més espais urbans perquè els ciutadans poguessin fer-hi activitat física.

Sens dubte, el canvi més remarcable en aquest sentit ha estat la rela-

ció de la ciutat amb el mar: Barcelona vivia d'esquena al mar. La reforma del Port Vell, l'enderrocament dels *tinglados* (molls de càrrega), l'ordenament del front marítim amb la supressió de les vies del tren que segre-gaven la ciutat i les platges i la recuperació mateixa de les platges han comportat un fenomen de retrobament entre la població de Barcelona i la natura, entre la gent, les platges i el mar. I així, si les platges de la ciutat, habitualment, a partir del mes de maig s'omplen de gom a gom de banyistes, no és menys important la gran quantitat de persones que han fet del passeig marítim l'escenari regular de la seva activitat esportiva. La imatge habitual de qualsevol cap de setmana de bon temps (i en qualsevol mes de l'any) és veure com conviuen caminants, ciclistes, patinadors i corredors per un mateix bulevard. I, en determinades èpoques de l'any, s'hi afegeixen grups d'esportistes que també ocupen la sorra per fer-hi activitats esportives.

Altres espais de la ciutat han vist també com els esportistes de carrer els seleccionaven per córrer, caminar, patinar o anar en bicicleta: l'avinguda de la Diagonal, el Parc de Can Dragó, la muntanya de Montjuïc o la carretera de les Aigües de Collserola, entre d'altres, també són receptors d'actius barcelonins.

A més, aquests darrers anys, la ciutat ha evolucionat en l'ús de la bicicleta. Diverses raons ho justifiquen, tot i que també hi ha influït la millora de les prestacions de les bicicletes i, en concret, l'aparició de les bicicletes de muntanya.¹⁵ Ha estat l'impuls de l'Ajuntament de Barcelona el que ha aconseguit que la ciutat tingui actualment més de cent quilòmetres de carril bici, interconnectats entre si i amb dotacions complementàries d'aparcadors. S'ha de dir, tanmateix, que el caràcter de vehicle alternatiu i sostenible que té la bicicleta com a mitjà de transport ha estat la principal causa d'aquesta intencionalitat municipal, compartida pel sector associatiu i comercial de la bicicleta a la ciutat, que també facilita l'ús esportiu d'aquesta infraestructura urbana.

15. Per les seves característiques, les bicicletes de muntanya han permès la popularització de la bicicleta i la seva recuperació per part de molta gent que l'havia abandonada en la infància o la joventut.

Mancances

La situació de l'activitat física i esportiva a Barcelona es pot qualificar de bona, fins i tot de molt bona, si s'analitza en la seva globalitat. Però encara queden algunes qüestions per resoldre, alguns aspectes per millorar i algunes necessitats per atendre.

Tot i que la llista no és exhaustiva, cal fer esment dels actuals problemes o mancances que el sistema esportiu de Barcelona manifesta deu anys després de la celebració dels Jocs:

1. L'esport reglat de competició, que no compta amb prou associats ni prou aportacions econòmiques per la via del patrocini empresarial, té grans dificultats per mantenir les seves estructures organitzatives i, en conseqüència, per assolir el màxim nivell esportiu en els àmbits competitius.

Sovint, clubs barcelonins de diferents modalitats esportives han estat capaços d'assolir l'ascens a les màximes categories de competició estatals; però, també sovint, el seu pas per aquestes categories ha estat fugaç, i algunes vegades no s'ha pogut materialitzar per manca de finançament econòmic.

2. El model esportiu de l'activitat físicoesportiva per als nostres nens i nenes no acaba de trobar la fórmula organitzativa adient que els permeti una participació millor i més alta. L'aplicació de la LOGSE,¹⁶ amb el trencament, als 12 anys, de l'activitat iniciada als centres educatius de primària, sovint sense continuïtat als centres de secundària; l'escassa relació entre els centres educatius i els clubs esportius; la duplicitat d'organitzadors, d'una banda les federacions i de l'altra el Consell de l'Esport Escolar de Barcelona; la formació inadequada o la precarietat laboral dels tècnics esportius, i la infrautilització de part dels espais esportius escolars són alguns dels temes pendents de solució o millora del nostre model en edat escolar.

3. La pràctica lliure de l'activitat física als espais urbans, tot i el gran nombre de practicants a la ciutat i l'existència d'espais força utilitzats,

16. Llei d'Ordenament General del Sistema Educatiu.

presenta encara mancances evidents en molts barris, on no hi ha espais o infraestructures esportives obertes i d'accés lliure que permetin el desenvolupament d'activitats esportives, recreatives, informals i familiars. Aquestes mancances s'han agreujat amb l'arribada a Barcelona de persones provinents de diferents països del món, amb costums i pràctiques corporals que fan de l'espai públic l'escenari habitual de les seves activitats. Actualment, aquest espai públic no sempre és adequat i suficient per respondre a les necessitats de les zones de la ciutat on s'està instal·lant aquesta població immigrada (per jugar a beisbol, criquet o hoquei, per exemple).

4. En relació amb la pràctica esportiva adaptada per a les persones amb discapacitat, també queda molt per fer. La tasca iniciada per a la normalització de l'accés a la pràctica esportiva d'aquestes persones, mitjançant l'adequació dels escenaris esportius, la concepció d'ofertes d'activitat adaptades a les seves necessitats o possibilitats i la posada en marxa de serveis complementaris de suport no serà suficient si aquestes o altres línies d'actuació no s'acompanyen d'una formació adequada i constant dels professionals esportius i de campanyes i accions de sensibilització adreçades a la població en general per millorar la convivència i la col·laboració ciutadanes vers aquests col·lectius amb necessitats específiques.

5. No hi ha cap política esportiva específica que reculli les necessitats i les demandes dels joves i que s'adapti a la nova manera d'entendre la pràctica esportiva que ha adoptat aquest sector de la població. Una nova manera que, sovint, passa per no voler compromisos a llarg termini, per no acceptar la disciplina de l'entrenament esportiu però que, en canvi, cerca l'experimentació constant d'activitats físiques noves i diferents, que es puguin combinar al llarg de l'any. El sistema esportiu de la ciutat només hi ha donat resposta parcialment: ho han fet alguns serveis esportius de les universitats i també algunes iniciatives empresarials que, amb activitats ocasionals (competicions o torneigs ràpids) o en ofertes especialment pensades per a joves, han estat capaços de fer diana en la demanda potencial existent entre els joves barcelonins.

6. En relació amb la gent gran, queda molt per fer. És una de les tasques més complicades, ja que són moltes les persones de la nostra ciutat més grans de 65 anys que no practiquen cap tipus d'activitat física. Apro-

par aquestes persones a la pràctica regular d'una activitat esportiva no serà fàcil, perquè diversos factors ho dificulten: la manca de convicció que l'activitat física és un hàbit saludable i de manteniment de l'autonomia funcional o l'aïllament i la solitud en què viuen moltes persones grans potser són els més importants. Caldrà, doncs, tenir-ho present en les noves accions que es planegin, sense oblidar que la continuïtat de la pràctica esportiva de la població adulta actual canviarà de forma notable aquesta situació majoritària d'inactivitat física de la gent gran.

7. I, en darrer lloc, per a la població en general, tot i l'augment de pràctica en termes globals, també hi ha situacions evidents per millorar: en concret, en l'oferta generada pels equipaments esportius, s'ha d'ampliar la varietat d'opcions per tal de satisfer la diversitat de pràctiques esportives que els ciutadans i ciutadanes cerquen als equipaments de la ciutat. També cal ajustar aquestes opcions a les diferents possibilitats de pràctica, en funció de la disponibilitat horària i de la capacitat física de cada persona.

Els nous reptes o propostes de futur per a l'esport a Barcelona

Deu anys després de la celebració del Jocs; deu anys que la ciutat ha invertit a generar aquest canvi d'hàbits vers la pràctica esportiva, augmentant-ne el nombre global de practicants; deu anys més tard, el sistema esportiu de la ciutat ha decidit fer anàlisi de la seva situació actual.

Aquesta diagnosi de l'esport inclou:

1. La capacitat i oportunitat de la ciutat de Barcelona de projectar-se internacionalment mitjançant l'esport: fer de Barcelona una ciutat de l'esport entre les ciutats del món.

2. La potencialitat del sector esportiu com un dels sectors econòmics amb més potencial d'innovació, coneixement i ocupació.

3. L'anàlisi de la pràctica esportiva en si mateixa, de les diferents tipologies d'activitats, de qui les organitza, de quins són els escenaris on es desenvolupen (espais esportius i espais urbans), de quins segments de la població estan atesos i de com l'activitat fisicoesportiva s'utilitza com a eina d'intervenció i cohesió social.

4. L'anàlisi de les opinions dels agents implicats en el sistema espor-

tiu, copsant tant l'opinió dels professionals com la dels ciutadans en general (practicants o no practicants).

L'Ajuntament de Barcelona ha estat el primer a incorporar aquesta necessitat d'anàlisi i de definició de l'escenari de futur de l'esport a la ciutat. El primer pas va ser la incorporació en el Pla d'Actuació Municipal per a l'actual mandat (1999-2003) de la posada en marxa del Pla Estratègic de l'Esport a Barcelona.¹⁷

L'administració local vol utilitzar aquest Pla com l'instrument que ha de permetre impulsar una estratègia global de ciutat que identifiqui i abordi de manera coordinada els objectius i projectes clau que hauran de permetre, amb perspectiva de futur, generar sinergies beneficioses per als agents esportius i per a la ciutat mateixa.

Per aconseguir-ho, l'Ajuntament impulsa el Pla amb la complicitat i la cooperació de les empreses, les associacions, els clubs esportius, les federacions, els equipaments públics i privats, els centres educatius, les associacions de veïns, els professionals de l'esport i les persones que hi poden aportar els seus coneixements i iniciatives, tots ells organitzats en diferents òrgans de participació.

La planificació estratègica en el sector esportiu

L'estructura del Pla gira entorn de tres eixos temàtics que responen a tres dels grans objectius estratègics de la ciutat:

- Eix 1: Barcelona, ciutat de l'esport entre les ciutats del món.
- Eix 2: Barcelona, centre direccional de les activitats econòmiques i de coneixement vinculades a l'esport.
- Eix 3: Barcelona, una ciutat que promou la pràctica de l'esport. Un esport que construeix socialment la ciutat.

Els principals reptes amb els quals arrenca el Pla són:

17. La presentació pública del Pla Estratègic va tenir lloc el 23 de febrer de 2002, amb la Conferència d'Exploració Estratègica, que es va celebrar a la seu de l'Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, a Barcelona. 29 persones de diferents àmbits, que van fer de panelistes, van aportar les primeres propostes del Pla. A més, es van inscriure a la Conferència 485 persones. Amb les aportacions d'uns i altres, la Conferència va produir 167 propostes diferents.

- Consolidar Barcelona com a seu (regular o ocasional) de grans esdeveniments esportius, analitzant les potencialitats i els avantatges competitius de la ciutat.
- Establir una política local i metropolitana d'incentius que permeti atreure a Barcelona seus d'organismes esportius internacionals.
- Reforçar la imatge de Barcelona com a ciutat de l'esport.
- Fer de Barcelona una ciutat de turisme esportiu, impulsant la creació d'atractius turístics relacionats amb el món de l'esport.
- Promoure la creació d'una xarxa de projecció internacional en la recerca, la docència i la transferència de coneixement entorn del fet esportiu.
- Establir un model de formació especialitzada i d'inserció laboral dels recursos humans de la ciutat per a la producció de béns i serveis directament relacionats amb l'esport.
- Fomentar i facilitar la instal·lació d'empreses del sector esportiu a la ciutat.
- Trobar solucions per a les actuals dificultats dels clubs esportius.
- Consensuar un nou model per a la pràctica esportiva en edat escolar que garanteixi la iniciació a l'esport, la pràctica educativa i les opcions de continuïtat competitiva o recreativa.
- Potenciar el paper formatiu, inductor i canalitzador dels centres educatius i dels mestres i professors d'educació física en la promoció de l'esport i la possibilitat de garantir la continuïtat de pràctica en els clubs o els equipaments esportius de la ciutat.
- Millorar les infraestructures d'espais esportius de lliure accés a la ciutat.
- Incrementar el nombre de practicants a la ciutat, aprofundint, alhora, en l'assoliment progressiu d'una major personalització de les diferents ofertes d'activitat.
- Potenciar la pràctica esportiva dels ciutadans pertanyents a diferents sectors o segments de la població amb especials dificultats d'accés, mitjançant la inclusió i la normalització.
- Establir un model organitzatiu i de gestió dels serveis públics amb la prioritat d'impulsar una nova filosofia d'actuació conjunta amb tots els actors afectats.

- Incrementar, millorar, canviar o adaptar el mapa d'equipaments esportius de la ciutat d'acord amb les necessitats i tendències de futur de les activitats físiques i esportives.
- Promoure els valors de l'esport per construir i cohesionar socialment la ciutat.

Després d'analitzar la viabilitat a termini curt, mitjà o llarg, els participants del Pla han de definir les línies estratègiques a partir de les quals es formularan les propostes que caldrà impulsar de manera prioritària un cop consensuades pel Plenari de l'Esport de Barcelona,¹⁸ el mes de març de 2003.

Quan, a les primeries de 2003, el Pla hagi entrat en vigor, Barcelona estarà en condicions d'encarar un futur en el qual l'esport serà un senyal d'identitat de la ciutat, com les finances ho són de Frankfurt, la moda de Milà o la cultura de París i Nova York.

La mirada retrospectiva sobre l'evolució del sistema esportiu de Barcelona ens mostra com, aprofitant la conjuntura de l'oportuna coincidència dels Jocs Olímpics de 1992 amb els canvis de tendències vers la pràctica de l'activitat físicoesportiva, un fort lideratge del sector esportiu públic i privat ha provocat una rendibilitat social i econòmica insospitada a l'inici del projecte olímpic.

Deu anys més tard, la ciutat no només no s'atura, sinó que planeja un nou salt qualitatiu de la mà del Pla Estratègic de l'Esport.

18. El Plenari de l'Esport de Barcelona és l'òrgan de participació que defineix el Pla Estratègic per permetre la participació de tot el sector esportiu de la ciutat.

L'alt rendiment esportiu

Josep Escoda

Cap de Ciències de l'Esport - R+D. Centre d'Alt Rendiment de Catalunya

És indiscutible que els Jocs de Barcelona'92 i el seu entorn van tenir un efecte clar al voltant de l'alta competició esportiva, l'entrenament, les infraestructures i els serveis destinats a l'alta competició.

Aquests efectes es podrien emmarcar en quatre factors:

- Les infraestructures al voltant de l'esport d'alta competició.
- Els mètodes i la tecnologia emprada per a la preparació dels esportistes i el desenvolupament de les competicions.
- Els serveis especialitzats nascuts davant la necessitat d'un entrenament més acurat i una formació més completa.
- Els resultats pròpiament dits.

Aquests factors no es poden desmarcar del seu entorn social, econòmic i humà que, al cap i a la fi, acaba definint el camí i les prioritats de qui té la responsabilitat política, l'estat de la salut econòmica del país i el valor diferencial de les persones que sempre trobarem darrere un bon resultat esportiu.

L'efecte postolímpic és conegut, en canvi, per una davallada de tots els elements que van fer possible l'èxit. L'entusiasme d'una nominació, la voluntat política de quedar bé davant del món, com a país i com a ciutat, i la sinergia econòmica de la mateixa organització, en el nostre cas van tancar com un núvol la crisi mundial que hi havia els anys 1991 i 1992. Aquest fet feia preveure un efecte postolímpic molt més marcat, amb la incertesa de no saber què passaria.

L'esport, i més concretament el d'alta competició, té una presència vital entre nosaltres, fonamentalment per la pressió dels mitjants de comunicació. Aquest fet acostuma a ser mostra del bon estat de salut social i econòmica d'un país, però en d'altres casos és el revulsiu per sortir d'una crisi i donar-se a conèixer a través d'un esportista on un equip destacat que aixeca l'ànim de la gent d'un país.

En aquest article ens voldríem apropar, des de la prespectiva de l'experiència personal, al Centre d'Alt Rendiment de Sant Cugat, a la situació en què es troben els factors esmentats més amunt, després de deu anys plens de compromís i feina, però també de satisfacció i reconeixement per la tasca ben feta.

Infraestructures per a l'alt rendiment

L'organització d'uns Jocs comporta la dotació de noves instal·lacions a la ciutat amfitriona i, per sinergia, també a les seves rodalies i al mateix país. Però el repte per a la ciutat i el país consisteix a assegurar que aquestes infraestructures segueixin donant un servei al propòsit per al qual es van crear: la promoció i el desenvolupament de l'esport de competició.

En aquest sentit, a Barcelona tenim instal·lacions amb un nivell d'infrautilització respecte a l'esport per al qual van ser dissenyades, si bé se'ls han donat aplicacions per a altres demandes socials i culturals (això passa, per exemple, amb l'Estadi Olímpic o el Palau Sant Jordi). D'altra banda, altres instal·lacions, com el Canal Olímpic de Castelldefels, el Parc del Segre de la Seu d'Urgell o el mateix Centre d'Alt Rendiment Esportiu de Sant Cugat, han buscat en la seva especialització incrementar-ne l'ús i augmentar el retorn cap al seu propòsit esportiu.

El CAR de Sant Cugat és una empresa pública de la Generalitat de Catalunya amb conveni amb el Consejo Superior de Deportes. Es tracta d'una infraestructura esportiva d'alt nivell que, per bé que incompresa en els seus inicis, s'ha convertit en un punt de referència obligada per entendre la demanda cada cop més especialitzada de les federacions esportives d'àmbit català, estatal i internacional.

El CAR, malgrat tot, també va patir l'efecte postolímpic amb la incertesa del seu destí i, per combatre-ho, va apostar per una projecció internacional i per l'especialització dels seus serveis cap a l'alt rendiment.

Deu anys és un temps relatiu per a una infraestructura esportiva especialitzada. D'una banda, l'experiència i la millora del coneixement poden millorar la qualitat del seus serveis; de l'altra, l'ús intensiu propi de l'activitat de l'esport d'alt nivell envelleix l'equipament i el material molt més ràpidament. I això requereix una atenció especial al seu manteniment per poder continuar donant el servei per al qual es va dissenyar.

Avui, aquesta infraestructura està sent utilitzada cada cop per més i nous esports i esportistes, tant en règim permanent com de concentració.

El CAR disposa d'una estructura de serveis a l'atenció de l'esportista que inclou, actualment, una residència amb 325 places, serveis de restauració per atendre la pensió completa, instal·lacions esportives especialitzades per a més de 25 disciplines, un institut d'ensenyament secundari que ofereix l'ESO i el Batxillerat (que es poden combinar amb l'entrenament d'alta competició amb fins a 3 i 4 sessions diàries), així com mòduls de formació de grau mitjà i superior orientats a l'activitat física.

El CAR posa a disposició dels esportistes serveis mèdics especialitzats per a l'atenció primària, amb un enllaç directe amb el Consorci Hospitalari de Terrassa, d'on rep l'atenció coordinada d'altres especialistes i laboratoris.

Aquests serveis s'han fet realitat gràcies a la col·laboració de la Generalitat de Catalunya, a través dels departaments d'Ensenyament, d'una banda, i de Sanitat, de l'altra.

Així mateix, els entrenadors i els esportistes tenen a la seva disposició un molt competent equip humà d'especialistes en Ciències Aplicades a l'Esport, que des de la perspectiva de la fisiologia, la nutrició, la biomecànica, la psicologia i la planificació de l'entrenament, ajuden a comprendre millor el perquè del seu treball diari i la competició.

Mètodes i tecnologia en l'entrenament

Un dels valors més importants per a la millora del rendiment ha estat la possibilitat d'aplicar mètodes estables al llarg del temps, en els quals es puguin garantir uns mitjans i una sistemàtica de treball. Aquestes condicions van indefectiblement unides a un personal tècnic qualificat que garanteixi l'aplicació dels mètodes, en un context en què cal garantir la preparació integral de l'esportista, tot cuidant-ne la formació esportiva, acadèmica i humana.

El salt tecnològic, i més concretament el boom d'Internet a partir de 1996, ha permès, en els esports més professionalitzats, que els tècnics més inquiets i els científics de qualsevol branca puguin accedir molt més ràpidament a informació rellevant. Això els ha permès accelerar la presa de decisions, accedir i incorporar nous coneixements que d'altra manera haguessin trigat anys a obtenir i adoptar nous mètodes i tecnologies que ja són productes comercialitzats.

Un dels canvis més rellevants i aparentment més visibles és l'evolució i la millora de l'equipament i dels materials utilitzats. Les empreses multinacionals que són darrere del mercat de l'esport i que tenen com a referent l'alta competició han incorporat nous i avançats materials al calçat, la roba, els paviments, les perxes en atletisme, els esquís en esports d'hivern, les pilotes i un llarg etcètera.

En l'àmbit de l'entrenament s'està començant a generalitzar l'ús de dispositius personals per complementar el treball o ajudar a identificar el propi estat de forma o recuperació física: pulsòmetres per al seguiment acurat de la freqüència cardíaca en esports de resistència, dispositius personals d'electroestimulació per complementar un treball de força o bé ajudar a la recuperació d'una lesió, etc. Tot i això, l'avenç és lent i progressiu però, ni de bon tros, el que ens haguéssim imaginat l'any 1992. D'altra banda, molts d'aquests dispositius requereixen l'assessorament de professionals especialitzats per fer-ne un ús adequat i, el més important, fer una interpretació adequada dels coneixements que incorporen.

Malauradament, la carrera més llarga la segueixen tenint els ajuts il·legals amb substàncies no permeses, que sempre troben adeptes per incorporar els últims avenços en recerca i que, necessàriament, ha de passar per una tasca decidida de formació i presa de consciència dels seus efectes en totes les generacions i, especialment, les més joves. El CAR, en aquest sentit, té una posició ferma amb accions formatives específiques i de debat entre els seus professionals, impulsades per la mateixa direcció del centre.

A més, el CAR, seguint la seva vocació internacional, per tal d'incorporar nous coneixements en els mètodes de treball i rendibilitzar la seva infraestructura, desenvolupa projectes de recerca en contacte amb institucions internacionals i empreses multinacionals, com ara l'Agència Euro-

pea de l'Espai, la IAAF, la Federació Internacional d'Atletisme, la Federació Internacional de Tennis de Taula, Danone, Kellogg's, Boheringer-Ingelheim o Nestle Waters, entre d'altres.

Els serveis especialitzats

Un dels factors que més ha evolucionat en el nostre entorn els darrers deu anys ha estat el dels serveis especialitzats que faciliten a l'esportista l'assoliment dels objectius en un entorn integrat. El CAR concep aquests serveis dins de la seva filosofia com a suport integral de l'esportista.

L'esportista ha d'atendre, en els diferents àmbits de la seva formació, demandes molt diverses: a nivell físic, acadèmic, tècnic, psicològic i humà. El CAR, igual que molts altres centres d'arreu del món, posa cada cop més a disposició de l'esportista professional especialistes que vetllin per aquestes necessitats i l'ajudin a progressar.

Fer que això sigui possible no és un fet trivial. L'actuació d'un equip multidisciplinari a nivell mèdic i científic, un seguiment acadèmic adaptat i una tutoria permanent són elements clau perquè l'esportista tingui en tot moment un suport en la dura tasca diària de l'entrenament intens i els seus objectius de la competició.

Aquests serveis especialitzats han d'anar acompanyats d'una formació de qualitat per part dels entrenadors, que han de ser el vehicle més adequat per arribar a l'esportista. En aquest sentit, encara queda un llarg camí per recórrer per part de federacions i organismes gestors de l'esport.

D'altra banda, el CAR, per encàrrec del Programa de Solidaritat Olímpica del CIO, porta a terme de manera coordinada amb l'INEFC una acció formativa en Ciències de l'Esport per a tècnics procedents de països sud-americans i d'altres llocs de parla hispana, en períodes de tres mesos intensos i en règim d'estada permanent al CAR. Aquests tècnics poden gaudir, gràcies a l'ajut de Solidaritat Olímpica, d'una docència per part d'especialistes amb experiència aplicada a l'entrenament de competició que després podran portar al seus països d'origen per a una millor preparació del seus esportistes.

Els resultats

Els resultats es poden valorar des de dos vessants ben diferenciats: segons el valor esportiu i segons els valors humans.

Quant al primer (i entenent per valor esportiu les medalles d'or, plata i bronze, que són un indicador dels objectius assolits per un país en uns Jocs Olímpics), el balanç per a Espanya des de Los Angeles fins a Sidney és el següent:

Jocs Olímpics	Posició	Or	Plata	Bronze	Total
Los Angeles'84	20	1	2	2	5
Seül'88	20	1	1	2	4
Barcelona'92	6	13	7	2	22
Atlanta'96	13	5	6	6	17
Sidney'00	25	3	3	5	11

Veient aquesta taula, cal apreciar el salt qualitatiu de Barcelona'92, si bé la davallada següent sembla indicar una falta de consolidació. Cal observar, també, la diferència en la posició obtinguda a Sidney en relació amb els anys vuitanta i noranta, on, amb un volum de medalles superior, les posicions són més endarrerides. L'increment de la quantitat de països participants al Jocs Olímpics i la qualitat del seu treball fan cada dia més difícil l'opció de la medalla, el valor olímpic més preuat.

Barcelona'92, i no és una excepció, porta al país amfitrió una gran mobilització social, que és un dels factors de motivació que fa que els esportistes locals esgarrapin els resultats que en altres condicions no assolirien.

Si bé el balanç de Sidney no és gaire encoratjador, val a dir que el nombre de quarts llocs va ser molt ampli. El CAR va aportar dues de les medalles amb esportistes permanents; 9 medallistes més van utilitzar el CAR per a la seva preparació o seguiment mèdic i científic.

Les marques segueixen evolucionant de forma constant, però cada cop les diferències són més petites. No coneixem els límits de la naturalesa però cal evitar caure en obsessions absurdes pels rècords.

En relació amb els valors humans, el CIO sempre els ha volgut destacar en tots els Jocs Olímpics. En els darrers, l'èmfasi sobre la humanitat dels campions va tenir un paper determinant en la figura de Cathy Freeman, indígena i guanyadora dels 400 metres llisos; amb ella, l'estadi va vibrar, el públic hi va connectar emotivament.

El CAR, en aquest sentit, posa èmfasi en la qualitat humana. Val a dir que, afortunadament, les darreres generacions estan aportant elements positius en aquesta direcció: més responsabilitat, més claredat d'objectius.

Al cap i la fi, veure guanyar els esportistes amb la seva lluita personal és sempre estimulant. I si sabem veure, a més de l'atleta, la persona, la dimensió humana aportada és fruit d'una nova herència.

Els Jocs Paralímpics i la integració social¹

Fernand Landry

Nota dels editors

Fernand Landry i la convergència entre «paralímpics» i «olímpics»

Publiquem en aquesta edició de *Barcelona: l'herència dels Jocs* l'article que va escriure l'humanista i especialista en esport professor Fernand Landry² per a la primera edició de *Les claus de l'èxit*, l'any 1994.

El professor Landry, que va morir l'any 1999, va deixar-nos un testimoni que considerem de gran valor sobre el paper dels Jocs Paralímpics de Barcelona en el procés d'integració dels moviments «paralímpic» i «olímpic», cap a una renovada interpretació cultural de l'olimpisme en clau d'igualtat i de sostenibilitat.

L'article de Landry esmenta el valor emblemàtic i la continuïtat dels models de Seül'88 i Barcelona'92 en l'evolució dels Jocs Paralímpics i en la seva influència posterior a Atlanta'96. Ara ja sabem que aquest model s'ha consolidat a Sidney 2000, on s'han organitzat els Jocs Paralímpics no només a la mateixa ciutat, sinó també a les mateixes instal·lacions, dins del marc de la mateixa organització i integrant-los a les vivències de participació ciutadana dels Jocs.

Els Jocs Paralímpics de Barcelona'92, qualificats pel Comitè Paralímpic Internacional com «encara no superats per la seva excepcional organització», van acollir un total de 3 020 atletes de 82 països; Atlanta va arribar a

1. Algunes seccions d'aquest article s'han resumit o adaptat a partir de dues publicacions anteriors: Landry, 1993: 28-57; Landry, 1994: 488-499.

2. Doctor per la Universitat d'Illinois. Coeditor del llibre *Sport. The Third millennium*.

3 195 atletes de 103 països, i Sidney va superar tots els anteriors amb 3 843 atletes de 123 països. Però el valor no és el creixement, problema ara general dels Jocs Olímpics i també dels Jocs Paralímpics; el valor és, com assenyala Landry, en la convergència dels dos moviments en una renovada filosofia de l'olimpisme.

1. Éssers Humans

«Estic segur que la integració social dels discapacitats, que desitgem a tots els camps, s'estendrà inevitablement i de manera natural a les competicions esportives d'alt nivell.»

José María Arroyo (COOB'92 i Fundació ONCE, 1993: 17)

En el parlament inaugural de la cerimònia d'obertura dels IX Jocs Paralímpics, el president de la Fundació ONCE no podia haver expressat millor les velles aspiracions i la lluita pacient dels atletes discapacitats arreu del món per l'acceptació, la integració i un reconeixement social complet.

Estadi Olímpic, Barcelona, 3 de setembre de 1992, 6 de la tarda. En una magnífica expressió de simpatia, comprensió i solidaritat, 65 000 espectadors i convidats, persones capacitades i discapacitades alhora, van rebre la benvinguda amb tot el respecte, el cor obert i gran entusiasme a 4 158 atletes i participants de les 82 delegacions provinents dels cinc continents. Una increïble atmosfera d'*humanitat* impregnava l'espai, el temps i tots els presents. Participants i espectadors eren una sola cosa. I tots sabien, des del mateix començament de la cerimònia, que estaven participant en una reunió sense precedents d'éssers humans. No hi havia distincions. Només éssers humans, que miraven els uns pels altres, units en la seva aspiració d'un món sempre millor.

«Tots som discapacitats en un cert sentit...», va dir Pasqual Maragall, president del COOB'92, quan presentava els qui anaven a parlar a tots els presents i al món sencer a través dels mitjans de comunicació. *«Jo sóc cec...»*, va declarar després d'ell el president de la ONCE, José María Arroyo, *«... avui, tanmateix, penso que sóc un home molt afortunat. Puc sentir perfectament la vostra emoció i esperança»* (COOB'92 i Fundació ONCE, 1993: 94, 95).

Es van experimentar moments d'emoció inoblidables. Dia rere dia, al llarg de tots els IX Jocs Paralímpics de Barcelona'92, es van fer demostracions increïbles de força de voluntat, dedicació, energia, habilitat i intel·ligència: de les prominents actuacions dels atletes disminuïts Santos Poyatos, Purificación Santamarta i el seu gos-guia Dan, Neus Álvarez Costa, Bertrand de five Pranger, Antonio Rebollo, entre d'altres, durant els rituals commovedors de la cerimònia d'obertura; fins a les estimulants contribucions de l'actriu impedida Glòria Rognoni, directora de les cerimònies paralímpiques; passant per l'emotiu missatge social, ple de força, del cosmòleg disminuït Stephen W. Hawking, o als magnífics esforços dels 3 020 atletes que van competir durant 10 dies en les disciplines i competicions dels 15 esports programats per als Jocs (COOB'92 i Fundació ONCE, 1993: 129, 153).

2. Esports sense límits

«Esports sense límits»: aquest va ser el lema escollit pels IX Jocs Paralímpics de Barcelona. Un eslògan positiu que convida a la reflexió i és doblement significatiu perquè, d'una banda, emfatitza la varietat de limitacions superades per tants individus i és un reconeixement a tots aquells que s'han proposat un repte i s'han preparat per participar en esports d'alt nivell per a discapacitats físics i sensorials; d'altra banda, assenyala la necessitat de seguir lluitant per la consciència social arreu del món amb l'objecte que la integració dels ciutadans impedits s'adreça a tots els nivells de la vida en comunitat, inclosos l'esport i les activitats d'alta competició.

28 de juliol de 1948. Una fita històrica: 16 paraplàtics (14 homes i 2 dones) van participar en l'arc al camp d'Stoke. Havien nascut els Jocs Stoke Mandeville. L'ús de l'esport com a exercici terapèutic i mitjà de reconeixement i integració social, sota el lideratge enèrgic i pioner de sir Ludwig Guttman, va significar un impuls mundial i sense precedents, no només per als afectats de medul·la espinal sinó també, amb el temps, per a altres categories de persones discapacitades.

28 de juliol de 1948. També és la data de la cerimònia inaugural dels Jocs de la XIV Olimpíada a Londres, els primers després de la II Guerra Mundial, per culpa de la qual molta gent, joves i no tan joves, va quedar seriosament impedida i socialment aïllada. Poques persones de l'època

(potser a excepció de sir Ludwig) haguessin gosat preveure que els Jocs Stoke Mandeville tindrien tant d'èxit des de bon començament i que ràpidament donarien lloc a una àmplia i influent xarxa de competicions nacionals, continentals i mundials, tot culminant en l'actual moviment multidisciplinat dels Jocs Paralímpics.

Per a l'observador de l'escena internacional esportiva, sembla que el moviment esportiu dels «discapacitats» estava destinat, des del començament, a convergir amb el moviment esportiu dels «forts i sans». Els Jocs Stoke Mandeville, els Jocs de l'Any Olímpic, els Olímpics per a Paralítics, el Moviment Esportiu per a Discapacitats, els Olímpics dels Discapacitats, l'Olimpíada de Toronto (sic, la denominació concreta dels Jocs Paralímpics celebrats conjuntament amb els Jocs de la XXI Olimpíada de Montreal'76), els Jocs Internacionals per a Discapacitats, els Jocs i Campionats per a Discapacitats, els Jocs Especials, els Jocs Paralímpics... Totes aquestes expressions són testimoni del vigorós procés mitjançant el qual el moviment esportiu dels discapacitats ha canalitzat les seves forces, tot expandint i diversificant els seus programes i serveis, adquirint ressò internacional i penetrant la consciència pública. És un fet palès i cada cop més acceptat que l'esport, i la seva lògica extensió en competicions d'alt nivell, ja no són només prerrogativa dels individus «forts i sans» i/o «normals».³

L'impacte del missatge social i educatiu associat al moviment continua sent considerable arreu del món. Des d'un punt de vista filosòfic, el lema «Esports sense límits» dels IX Jocs Paralímpics de Barcelona'92 era perfectament coherent amb la visió de l'Olimpisme modern formulada per Pierre de Coubertin. Per ell, els *valors centrals* de l'esport raurien en la *manera*, en l'*esperit* amb el qual un atleta, com a ésser humà complet, actua i té èxit, *sovint a desgrat d'obstacles aparentment insuperables*, com va escriure Guttmann el 1976 (Guttmann, 1976: 195-197). Des d'aquesta perspectiva, l'expressió «Paralimpisme» sembla supèrflua, pleonàstica. Amb «Olimpisme» n'hi ha prou..., ja ho diu tot.

L'adquisició d'identitat i importància internacionals dels discapacitats a través de les diverses facetes del moviment esportiu internacio-

3. Per a altres publicacions sobre aquest tema, vegeu les referències anteriors: Landry, 1993: 51-55; Landry, 1994: 496-499.

nal no s'aconsegueix sense copsar nous reptes i problemes. En el mateix I Congrés Paralímpic, celebrat conjuntament amb els IX Jocs Paralímpics de Barcelona, els sis objectius expressats en el programa oficial i les tretze recomanacions unànimement acceptades a la sessió plenària del Congrés (Fundació ONCE, 1993: 692-698) són tota una declaració d'intencions dels diferents participants en el camp dels esports per a persones discapacitades per tal d'intercanviar opinions, compartir coneixement i experiència, discutir assumptes i cooperar en les estratègies, programes i serveis dirigits al desenvolupament i consolidació del moviment en general, així com a la seva *aproximació* als Jocs Olímpics. Certament, la Conferència Internacional VISTA'93, celebrada a Edmonton, Canadà, el maig de 1993 (Steadward, Nelson, Wheeler, 1994: 582) va ser un esforç més en aquesta direcció, així com també ho va ser el II Congrés Paralímpic celebrat el març de 1994 amb els XVII Jocs Olímpics d'Hivern de Lillehammer.⁴

3. Nivells «humans»

Sembla que, darrerament, el Moviment Paralímpic ha hagut d'encarar un repte filosòfic i social molt difícil. En la mesura que l'afany contemporani per l'excel·lència —a tots els terrenys, inclòs l'esport internacional (i l'olímpic)— ha esdevingut una metàfora del sistema mundial, el Moviment Paralímpic ha tingut un fort impacte pel que fa a valors socials i models de comportament, especialment des que es va associar amb èxit al CIO i al Moviment Olímpic. El Moviment Paralímpic ha despertat favorablement la consciència pública, a nivell transnacional i transcultural, pel que fa a la significació i al concepte filosòfic de l'actuació *humana*, tot ampliant el debat i assenyalant un seguit de dificultats i paradoxes que tenen una llarga tradició —de tan arrelades com es troben en la filosofia occidental— a l'hora de valorar, acceptar i reconèixer les actuacions esportives, en primer lloc i per sobre de tot, en termes quantitius *absoluts*.

Per a molts observadors del Moviment Olímpic, es dona una contra-

4. Vegeu LOOC-94 (s.d.): *Second Paralympic Congress: Toward year 2000 in Society and Sports*. Information brochure. Lillehammer: Royal Norwegian Ministry of Cultural Affairs, p. 7.

dicció sorprenent entre l'universalisme dels Jocs com a manifestació cultural, d'una banda, i, de l'altra, els principis actuals dels esports d'alt nivell, inclosos els que apareixen al programa olímpic. A despit del somni inicial de Coubertin («*Tots els països, tots els esports*»), el programa olímpic actual difícilment és el reflex de les identitats culturals d'un nombre molt ampli de nacions/estats. El objectius dominants implícits en la competició internacional, la seva varietat actual de formes i manifestacions i les mateixes estructures de govern són clarament les pròpies de la «cultura occidental», amb el predomini de les d'Europa i l'Amèrica del Nord. Des d'un punt de vista històric i filosòfic, l'esport competitiu d'alt nivell (també l'olímpic) ha sorgit dels centres occidentals, la major part seguint l'antic comerç colonial i les línies de control. Després, ha aconseguit suport i acceptació perifèrics, produint d'aquesta manera l'anomenat moviment esportiu «universal» que, de fet, carrega amb la profunda empremta del codi sociocultural dels emissors (Galtung, 1991: 147-155; Landry, 1991: 51-69).

Alguns dels conceptes o aspectes de la cultura occidental que han gaudit de més influència en l'esport modern i olímpic poden ser breument caracteritzats de la manera següent:

— *Creença cultural arrelada*: Legitimació i valoració de l'esforç, les fites, la dominació i la supremacia. Conseqüència: les actuacions són jutjades, classificades i valorades en termes absoluts; les competicions esportives normalment es manifesten verticalment; rànquings, rècords, medalles, «ser el primer», etc.

— *Concepte d'espai*: Les forces causals de l'univers social es troben molt concentrades a l'oest i s'irradien cap a la perifèria. La major part de les activitats internacionals esportives de prestigi són d'origen occidental.

— *Concepte de temps*: La vida és acció, moviment; ha d'haver-hi progrés, lineal o exponencial. L'esport també és acció, crisi: catarsi (guanyar) o apocalipsi (perdre).

— *Concepte de coneixement*: L'univers, la natura, els éssers són concebuts en termes de dimensions ben definides, la major part d'elles quantificables. Les fites esportives, les actuacions, són operacionalitzades en estrictes dimensions quantitatives/qualitatives que, actualment, són divisibles en fraccions de minut.

— *Concepte de natura*: Sota les seves diverses variables, la natura ha de ser dominada, conquerida. Control/comandament dels factors que afecten la conducta i l'actuació. L'esport d'alt nivell té lloc en condicions supercontrolades, de laboratori.

— *Relacions de persona a persona*: Allò individual combinat amb allò vertical: competitivitat, «supervivència dels més preparats». Es concep *Citius-Altius-Fortius* com un procés i un objectiu sense límits, la consecució del qual ha de ser estimulada, fomentada, premiada.

— *Relacions trans/interpersonals*: Hi ha jerarquies a les diferents estructures/operacions de configuració d'*actors*, *creients* i *seguidors*. També es donen jerarquies dins de i entre els òrgans de govern esportius, la classificació de guanyos i victòries, l'ultrasimbolisme de rècords i medalles. El CIO i les federacions internacionals són centrals i sobiranes dins de l'ordre esportiu internacional.

Aquestes són algunes de les característiques i antecedents de l'esport contemporani d'elit. Tot i això, en aquesta perspectiva es pretén que l'esport modern ofereixi oportunitats úniques i canals per al desenvolupament i l'expressió personals, ocasions genuïnes per obtenir i sobrepassar el que «ja s'ha assolit». Però, d'altra banda, també se sap que hi ha una propensió inevitable, per part del sistema esportiu d'alt nivell, a concebre i valorar les actuacions en termes nets o absoluts, per exemple, a l'hora de classificar la gent només en base als resultats. Gairebé mai, i potser sorprenentment, el procés, les possibilitats i/o les condicions que limiten l'actuació (com a factors rellevants per a la —de vegades, paradoxal— «igualtat d'oportunitats») no surten a la llum. A aquestes alçades, i potser lamentablement de cara al futur immediat, aquesta situació és probable que continuï sent un obstacle de particular importància en els camins convergents dels moviments esportius dels impeditos i dels no impeditos

4. Olimpisme... o Paralimpisme?

En repetides ocasions al llarg de la seva vida, Coubertin va insistir en el valor i el caràcter transcendental de l'actuació en l'esport. Per ell, les tres paraules del pare Didon *citius-fortius-altius* contenien la filosofia de l'Olimpisme. Es pot especular que, en un principi, el renovador havia dis-

posat premeditadament *altius* al final del lema olímpic, sens dubte, amb l'objecte d'emfasitzar els aspectes immaterials, morals, del seu programa d'educació olímpica (Coubertin, 1894:1). Per Coubertin, el que mereixia més lloances en un atleta era la seva *ambició, força de voluntat i auto-control*, i no, en canvi, en primer lloc i per sobre de tot, els *resultats* assolits. Per ell, la bellesa i la noblesa de l'esport residien tant en la naturalesa i la forma de l'activitat esportiva en particular com en els valors elevats (*altius*), la *manera* en la qual hom s'entrega a l'esport, l'*esperit* que impregna la dedicació i el compromís personals.⁵

De la mateixa manera que el joc es pot considerar la matèria primera de l'esport, hom pot designar funcionalment els àtoms constituents de la molècula de l'Olimpisme com: la recerca de l'excel·lència en l'esport, el joc net, el desinterès pel que fa als guanys materials, el rebuig de la discriminació en qualsevol de les seves formes, la promoció del respecte recíproc, la comprensió, la pau i la cooperació entre individus i nacions. D'acord amb la idea de Coubertin, aquesta noció tenia de bon principi connotacions socials i culturals necessàries. Al llarg dels seus escrits, es pot percebre el desig cobejat que l'esperit de l'Olimpisme s'estengués més enllà dels camps d'esports i penetrés les activitats quotidianes que són el centre de la vida social i en comunitat (Landry, 1991: 60-65). Al llarg dels seus trenta-set anys d'història, el Moviment dels Jocs Paralímpics s'ha desenvolupat i ha madurat al costat dels alts ideals de l'Olimpisme. En definitiva, els Jocs Paralímpics han estat:

— un camp de proves excepcional per a la superació d'obstacles difícils i limitacions greus;

— una ocasió única i un esglaó més de cara a l'expressió i la realització personals;

5. «[...] Ce que l'on admire [chez l'athlète], ce sont l'*ambition* et la *volonté*: ambition de faire plus que les autres, volonté d'y parvenir. Rien n'est enthousiasmant comme l'emballage final [d'un geste sportif]; mais ce spectacle est enthousiasmant, par *réflexion*, pour *ceux qui savent* ce qu'il a fallu [à l'athlète] de poignante énergie et de possession de soi-même; les autres *ne comprennent pas*: ils admirent de confiance. Tout [l'Olympisme] tient en ces trois mots [du Père Didon]: *citius, fortius, altius*; plus vite-plus fort-plus haut. Ils forment un programme de beauté *morale*. L'esthétique du sport est une esthétique *immatérielle* [...]» [El meu èmfasi]. (Coubertin, 1896: 146-149).

—un escenari obert sobre el qual es poden demostrar (com sovint s'ha fet) nivells considerables d'entusiasme, energia, confiança, audàcia, coratge, habilitat, destresa i fets d'importància.

Si l'Olimpisme és «[...] *una filosofia de la vida, que exalta i combina en un tot equilibrat les qualitats del cos, la voluntat i la ment. [...]*» (Principi Fonamental núm. 2, 5 de setembre, edició de 1994 de la Carta Olímpica), aleshores no hi hauria raó ni necessitat d'utilitzar una expressió diferent (Paralimpisme, de *Para* = en grec, «al costat de») per referir-se a una ideologia que en tots els aspectes «[...] *agermana l'esport amb la cultura i l'educació, busca crear un nou estil de vida basat en la joia de l'esforç, el valor educatiu del bon exemple i el respecte pels principis ètics universals fonamentals*». Es pot pensar que no hi ha res d'evident en l'actual Carta Olímpica que caracteritzi els atletes i les actuacions esportives en aquests termes absoluts com per servir de base per evitar que el Moviment Esportiu Discapacitat convergeixi vers esdeveniments esportius internacionals principals o perquè el desanimi a seguir buscant alguna fórmula d'inclusió formal dins de la família i el programa olímpics. En termes del procés primari pel qual un home o una dona avança en el trajecte, o per l'escala, de la perfecció relativa, de fet no hi ha diferència entre l'Olimpisme i el Paralimpisme, entre un atleta olímpic i un atleta paralímpic. A començaments d'aquest segle, Coubertin havia estat increïblement liberal pel que fa a l'abast i els usos de l'expressió *olímpic*.⁶ Més endavant, també va expressar amb poques paraules els trets

6. [La paraula *olímpic*] «est un terme qui est dans le domaine public. Si vous ne craignez pas le ridicule, si votre effort est assez considérable pour être comparé à celui que nécessite l'organisations d'une Olympiade régulière, *utilisez-le*. Personne n'a le droit de vous empêcher. Mais grâce, ne commettez pas cette hérésie de l'appliquer à une seule catégorie de sports et de célébrer des cultes de petite chapelle sous le vocable d'un grande église. [...] Ce qui est olympique est universel. Les Jeux Olympiques sont le temple de l'activité musculaire sous les formes les plus diverses sans qu'il y ait à leur *conférer des degrés* dans une hiérarchie de beauté et de noblesse. Ce qui est beau et noble, ce n'est point tel ou tel sport en soi, mais la façon dont il est pratiqué, *l'esprit* dont il est animé, *l'âme* qu'y met l'homme [...] Il ne peut rien y avoir d'olympique en dehors du contact et de la collaboration des diverses branches de sport unies sur un pied de parfaite égalité pour le *perfectionnement de l'humanité*». [El meu èmfasi]. (Coubertin, 1910: 118).

essencials d'un atleta: «*Athletae proprium est se ipsum noscere, ducere et vincere*» (Coubertin, 1929: 14).

Les puntuacions de les persones discapacitades, pel fet de ser el que són, han creat arreu del món una nova consciència del potencial humà i les capacitats dels impeditos. Algunes proeses de visió, generositat, coratge, perseverança i absoluta dedicació a la causa —com va ser, per exemple, el cas del Canadà amb els increïbles reptes que els atletes discapacitats Terry Fox i Rick Hansen van proposar-se— van capturar la simpatia i la imaginació del públic, van enaltir l'orgull nacional i van deixar una empremta social inesborrable, tot generant i garantint quantioses donacions per a les quals és difícil trobar xifres comparables. Terry Fox va perdre la seva lluita contra el càncer el 28 de juny de 1981. Però el seu insuperable esperit, olímpic de mena, ha estat traspassat, com la flama olímpica, «tot creant noves inspiracions». La seva *Marató de l'esperança* a través del Canadà va obtenir més de 23 milions de dòlars, suma que va ser destinada a donar suport i estimular la recerca contra el càncer. Quan Rick Hansen va completar a Vancouver la seva marxa al voltant del món, el maig de 1987 (48 111 593 quilòmetres en cadira de rodes), el seu nom i la seva causa van aparèixer als titulars nacionals i internacionals, portant altre cop a primer pla la necessitat de ser conscients del potencial de les persones discapacitades. En el curs d'aquesta odisea, l'*home en moviment* va aconseguir reunir 19 500 000 dòlars canadencs i va crear un fons d'ajut destinat a refer les vides de persones afectades a la medul·la espinal.

I quin extraordinari exemple de reeiximent atlètic va donar al món als Jocs Paralímpics de Barcelona Purificación Santamarta, l'atleta cega espanyola, que va guanyar la medalla d'or en les proves de 100 m, 200 m, 400 m i 800 m en la categoria B1, establint en cada ocasió nous rècords mundials. S'ho mereixia tant que no podia rebre les quatre medalles d'or de ningú altre que no fos el president espanyol, Felipe González (COOB'92 i Fundació ONCE 1993: 166, 167, 335-336).

Tres formidables llegendes..., cadascuna d'elles veritablement *olímpica*, o més ben dit, de proporcions *olímpiques*...! Vet aquí el cor i el nucli del vast i ampli concepte de l'Olimpisme. En el cas dels canadencs Fiox i Hansen, i en el de Santamarta, l'atleta femenina per excel·lència dels Jocs

Paralímpics de Barcelona, el públic de tot arreu intuïtivament ho sabia i, per cert, va respondre com corresponia.⁷

De fet, qui pot discutir que el significat últim de la noció *paralímpic* és diferent del d'*olímpic*? I no es podria dir el mateix sobre la noció de *Moviment Olímpic*? Des d'un punt de vista estructural, els mateixos actors del Moviment Olímpic sovint són anomenats i tractats de la mateixa manera que el Comitè Internacional Olímpic, els comitès olímpics nacionals, les federacions internacionals o els comitès organitzadors dels Jocs Olímpics (COJO). A aquests títols, és clar, caldria afegir-hi també la categoria i el nom de les institucions i individus sobre els quals descansa tot l'edifici: les federacions nacionals, els clubs o entitats similars i, *last but not least*, els atletes i aquells que els ajuden directament. En el món actual, encara que sigui des d'un punt de vista estructural, el Moviment Olímpic és un sistema ben integrat i poderós de l'esport contemporani (Galtung, 1991; Landry, 1991: 51-69). Tot i que, en un sentit sociològic més ampli, es podrien considerar «accionistes» del moviment (i, per tant, de l'Olimpisme) totes aquelles persones que pensen i actuen seguint la lletra i l'esperit de la Carta Olímpica. De fet, qui pot discutir que, si més no conceptualment, el Moviment Paralímpic no s'inclou en el concepte més ampli d'Olimpisme i del Moviment Olímpic?

5. Perspectiva i mèrit

Al llarg del seu primer segle d'existència, el moviment olímpic modern ha reflectit i, de vegades, fins i tot ha anticipat l'evolució social. Per molts observadors, els mateixos Jocs Olímpics han estat un índex revelador del canvi, talment una finestra, a través del qual es poden observar els principis i les pràctiques socioeconòmiques dominants, els models de gestió i les estratègies en curs. El mateix es podria dir dels Paralímpics i dels *Special Olympics*, celebrats a Espanya el 1992, i dels celebrats conjuntament amb els Jocs Olímpics d'Hivern a Lillehammer'94.⁸ Una tendència

7. Llegiu, per exemple, «Els cors bateguen fort», «Gent paralímpica», a COOB'92 i Fundació ONCE, 1993: 283-301; Jorden, 1987: 82-12; Shatenstein, 1982: 457-464.

8. Els Jocs Paralímpics d'Hivern es van celebrar a Lillehammer (pels atletes cecs i amb impediments locomotors), del 10 al 20 de març de 1994, poc després dels XVII Jocs Olímpics d'Hivern.

que cal subratllar: mai en la història del moviment esportiu dels discapacitats els seus Jocs principals no havien estat tan elaborats ni havien convergit tant amb els Jocs Olímpics en si.

Els X Jocs Paralímpics d'Estiu ja estan programats perquè tinguin lloc a Atlanta entre el 16 i el 27 d'agost de 1996, poc després del centenari dels Jocs Olímpics i d'acord amb aquests. Una altra vegada, els Jocs Paralímpics seran precedits per un Congrés Paralímpic, el tercer de la història. El seu tema —*Humanitat, Igualtat, Destí*— parla per si mateix, tant filosòficament com socialment.⁹ Però encara hi haurà més coses a Atlanta. S'hi celebrarà la Paralimpiada [sic] —*celebració biannual dels triomfs i fites de la gent amb impediments físics*. Per primera vegada en la història dels Paralímpics, un seguit d'esdeveniments culturals festejaran el treball d'artistes discapacitats de renom internacional, amb la intenció d'incrementar la consciència pública dels Jocs Paralímpics i promoure una comprensió més gran de la gent *amb i sense* discapacitats.¹⁰

Els Jocs Paralímpics d'Estiu, durant les tres primeres dècades de la seva existència sota aquest nom, han estat organitzats set vegades (1960, 1964, 1972, 1976, 1984, 1988 i 1992) al país amfitrió dels Jocs Olímpics i quatre (1960, 1964, 1988 i 1992) a la ciutat amfitriona dels Jocs de l'Olimpiada. Pel que fa als Jocs Paralímpics d'Hivern, han tingut lloc dues vegades (1992 i 1994) a la ciutat amfitriona i amb les infraestructures dels Jocs Olímpics d'Hivern. També és destacable el fet que a Barcelona, Albertville i Lillehammer, els Jocs Paralímpics fossin escenificats amb els mateixos recursos que els dels Jocs Olímpics en qüestió. Aquesta és una fita realment destacable i un indicador clar de la convergència entre els dos fenòmens. A més a més, per primer cop a la història, els Jocs Olímpics i els Paralímpics van ser posats en marxa exactament pel mateix comitè organitzador.¹¹

9. Vegeu ACOG'96: *The Third Paralympic Congress*, 12-16 d'agost de 1996: «A World Congress on Disability». Fullet informatiu, p. 7.

10. Vegeu ACOG'96: *Press Guide*, febrer de 1995: «Paralympics, Paralympiad», p. 89-90.

11. Documentació relativa al Moviment dels Jocs Paralímpics, publicada i sense publicar, arxius personals de F. Landry.

Pel que fa a la simbologia i a l'emissió d'un missatge sociocultural, la convergència que va tenir lloc a Barcelona entre els Jocs Olímpics i els Paralímpics és considerable. La flama era la mateixa: es va mantenir encesa al consistori de la ciutat després dels Jocs Olímpics i va ser joiosament portada per 505 relleus a través de 35 municipis i una distància de 248 kilòmetres (COOB'92 i Fundació ONCE, 1993: 61-75). La torxa també va ser la mateixa: el dissenyador català André Ricard havia establert discretament dues identificacions diferents sobre una única, singular i elegant torxa de disseny. Però, a més a més, les cerimònies d'obertura van exercir un fort impacte a causa de la seva profunda i significativa complementarietat artística: si els Jocs de la XXV Olimpíada havien arribat al seu clímax amb el missatge d'esperança i pau adreçat al món (*Amics per sempre*), els IX Jocs Paralímpics van esdevenir una contribució al coratge i a la creativitat a través dels inspirats discursos dels dignataris (Maragall, Arroyo, Cabezas i Hawking) que van adreçar-se apassionadament als atletes presents, tot i que de fet els seus missatges anaven adreçats als ciutadans de tot el món, discapacitats o no: *El triomf de la llum*.

6. Esport d'elit i ressò social

L'èxit immens dels Jocs Olímpics i Paralímpics de l'any 1992 a Barcelona i a Madrid (en el darrer cas, els primers Paralímpics per a atletes amb impediments mentals)¹² ha subratllat una altra vegada que aquests esdeveniments internacionals duts a terme periòdicament són, de ben segur, una part integral i irreversible del sistema mundial d'interrelacions i interdependència. Les joves i recentment reestructurades Nacions Unides ho han entès així. Amb tota l'esperança del món, han reunit les famílies olímpiques i paralímpiques (o han creat representacions a tal efecte). Sobre els camps d'esports, vénen a actuar i a fer-ho el millor possible..., però també tenen altres finalitats. Decididament, també vénen per identificar-se, diferenciar-se i acceptar-se en base al respecte mutu. Tenir un CON, ser un atleta olímpic o paralímpic i desfilar en la cerimònia inaugural dels

12. Vegeu ANDE: *Paralympics Madrid'92, Program Guide*, núm. 35, setembre de 1992, p. 76.

Jocs té, avui dia, molt a veure amb la intercomunicació global, alhora que demostra arreu del món noves aspiracions d'identificació, acceptació i reconeixement de les nacions, grups i individus. El logotip dels IX Jocs Paralímpics, dissenyat per Josep Maria Trias, va ser el senyal més clar de tot això. Consistia en una adaptació subtil del logo dels Jocs Olímpics de Barcelona'92 que emfasitzava el desig d'integració no només dels atletes paralímpics, sinó de milions de persones discapacitades d'arreu del món (COOB'92 i Fundació ONCE, 1993:74-75). Els Jocs i les competicions internacionals més prestigioses gaudeixen actualment d'una posició única per contribuir a l'impacte del canvi social positiu. Pel Moviment Olímpic, prendre aquesta direcció, tot donant plena acceptació i legitimitat als atletes amb impediments, no significa una mutació sinó una recuperació fonamental dels valors de l'Olimpisme: la promoció de la mútua comprensió, el respecte i la cooperació (Landry, 1993). Aquesta qüestió és de particular importància pel que fa a la missió social d'ambdós moviments esportius, l'olímpic i el paralímpic.

El fet que esdeveniments internacionals de tal magnitud i caràcter com els Jocs Paralímpics d'Estiu i els Jocs d'Hivern siguin planificats, organitzats i celebrats amb èxit és, *de facto*, la prova de l'existència d'una alta qualitat i experiència, gran pràctica, lideratge internacional i disposició per a la cooperació entre cossos de govern esportius específics, tals com l'IPC, les seves organitzacions internacionals de membres i les seves respectives participacions nacionals i internacionals d'organitzacions d'esport per a discapacitats. No només el CIO i moltes federacions internacionals¹³ són dignes de reconeixement arreu, sinó també les estructures de govern del moviment esportiu dels discapacitats, com IBSA, ISOD, ISMWSE, CP-ISRA i INAS-FMH, entre d'altres.

Sens dubte, la comunitat esportiva internacional ha donat suport als objectius i les intencions del Moviment Paralímpic. A la cerimònia de cloenda del I Congrés Paralímpic de Barcelona, el president del CIO, Joan Antoni Samaranch, va defensar sense ambigüitats el suport i la contri-

13. Per exemple, durant anys la FAAI ha inclòs als seus campionats internacionals i Grand Prix diversos esdeveniments, com ara la cursa de 1 500 metres (amb cadira de rodes) per a atletes discapacitats.

bució al Moviment Paralímpic (Fundació ONCE, 1993: 708-713) i, des d'aleshores, ha complert la seva promesa.

No obstant això, l'adquisició d'una reputació i una identitat internacionals per part del Moviment Paralímpic no deixa d'anar acompanyada de reptes i problemes addicionals. El més obvi té a veure amb les relacions interesportives dels cossos de govern. Cal una cura extrema perquè el Moviment Paralímpic eviti conflictes d'interès amb el CIO i les federacions internacionals, sobretot pel que fa a temes delicats, com ara les campanyes de màrqueting, la captació de patrocinadors, els principis de publicitat i d'altres procediments establerts de fa molt temps en l'esport olímpic. Pel Moviment Paralímpic, també s'amaga el perill d'acumular i concentrar les energies i recursos financers sobre la base d'uns pocs més que no pas en una majoria que s'ho mereix igualment. El to sensible, la responsabilitat social i el ressò públic han de continuar sent la guia del Moviment Paralímpic. Aquest, però, no és el cas que preocupa el sistema esportiu d'actuació d'elit, que sempre reclama més i més recursos. Al voltant d'aquest tema sempre hi haurà, evidentment, qüestions de naturalesa filosòfica, científica i econòmica que valdrà la pena analitzar i debatre. Aquest és el preu que es paga per jugar en el complex i altament competitiu món de l'esport.

7. La llum de la inspiració

El discurs de Stephen W. Hawking i la primera estrofa de l'Himne Paralímpic entonada a la cerimònia inaugural dels IX Jocs Paralímpics de Barcelona, fa tres anys, constitueixen recordatoris solemnes de l'objectiu central del moviment esportiu dels discapacitats o individus impedits: la noble tasca de romandre tant al servei de la majoria com de la seva elit. Últimament, i amb la satisfacció de tanta gent arreu del món, el Moviment Paralímpic ha experimentat un èxit i una visibilitat molt més accentuats.

Pel potencial de tots i cadascun dels éssers humans...

Fa tres anys, la veu computeritzada del cosmòleg Stephen W. Hawking va ressonar, forta i clara, a l'Estadi de Montjuïc:¹⁴

«Els que som discapacitats no hauríem de pensar en nosaltres mateixos

14. Vegeu *The Stephen W. Hawking Message*, al Programa de la Cerimònia d'Obertura, IX Jocs Paralímpics. COOB'92 S.A., 3 de setembre de 1992 (document sense paginar).

com un cas a part. Al contrari, som éssers normals que simplement tenim certes necessitats especials. [...]

Tots som diferents. Tots som especials a la nostra manera. Cadascú de nosaltres té dins seu una espurna de foc, una força creativa [...].»

I pel que fa al potencial de servei del moviment dels Jocs Paralímpics, les paraules de l'Himne Paralímpic ho resumeixen tot:¹⁵

«Nascut en silenci com la matinada, creix i s'estén arreu del món. És una força que mou muntanyes, i dia a dia, ateny nous horitzons. La senyera que has hissat oneja orgullosa al vent. La teva fita ha estat un crit de coratge i heroics fets.» (Josep Maria Andreu, Himne dels Jocs Paralímpics, 1a estrofa, Barcelona, 3 de setembre de 1992).

Referències bibliogràfiques

- COOB'92, S.A. i Fundació ONCE (Eds.) (1993): *Paralímpics. Llibre oficial dels IXns Jocs Paralímpics*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana, S.A.
- Coubertin, Pierre de
1984: «Jeux Olympiques, Citius-Fortius-Altius», a *Bulletin du Comité International des Jeux Olympiques*, 1r any, núm 2.
- 1986: *Cosmopolis*, 2n any, abril.
- 1910: «Tous les sports», a *Revue Olympique*, agost.
- 1929: «Devises nouvelles», a *Bulletin du B.I.P.S.*
- Fundació ONCE (Ed.) (1993): *Actes del I Congrés Paralímpic-Barcelona'92*. Barcelona: Suport Serveis, S.A.
- Galtung, J. (1991): «The Sport System as a Metaphor of the World System», a Landry, F.; M. Landry i M. Yerlès (eds.): *Sport ... The Third Millennium*. Laval: Presses de l'Université.
- Guttmann, L. (1976): «Significance of Sport in Rehabilitation of Spinal Paraplegic and Tetraplegics», a *Journal of the American Medical Association*, 236:2.
- Jordan, T. (1987): «The Man in Motion Comes Home», a *Sports 'N Spokes*, 13:3.
- Landry, F.

15. Ibid. Vegeu *The Anthem of the Paralympic Games*.

- 1991, «The Olympic Movement: Grandeurs and paradoxes of its Development and Successes», a Koh, Byong-Ik (ed.): *Toward One World Beyond All Barriers. Official Report of the Seoul Olympiad Anniversary Conference*. Vol. 2. Seül: Poong Nam Publishing Co.
- 1993: «Olimpismo, Olímpicos, Paralimpismo, Paralímpicos: ¿Son convergentes o divergentes las nociones y los cursos en vísperas del tercer milenio?», a *Actes del I Congrés Paralímpic-Barcelona'92*. Barcelona: Fundació ONCE.
- 1994: «Olimpism \neq \approx = Paralimpism?», a Steadward, R. D. ; E. R. Nelson i G. D. Wheeler (eds.): *Vista'93-The Outlook* (actes de la *International Conference on High Performance Sport for Athletes with Disabilities*, 14-20 de maig de 1993, Jasper, Alberta, Canadà). Edmonton: Rick Hansen Center.
- Shatenstein, S. (1982): «Terry Fox: Creating Inspirations», a Anderson, B. (ed.): *The Complete Runner*. Vol 2, Mountain View: Runner's World.
- Steadward, R. D.; E. R. Nelson i G. D. Wheeler (eds.) (1994): *Vista'93-The Outlook* (actes de la *International Conference on High Performance Sport for Athletes with Disabilities*, 14-20 de maig de 1993, Jasper, Alberta, Canadà). Edmonton: Rick Hansen Center.

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

Ferran Brunet

Doctor en Ciències Econòmiques per la Universitat de Barcelona

Professor titular de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la UAB

Introducció

El somni de Barcelona d'organitzar uns Jocs Olímpics i que aquests Jocs assolissin la qualitat esportiva i humana més gran es va complir. I, darrere d'aquest objectiu, la ciutat va realitzar una transformació urbana impressionant. Aquest procés ha posat de relleu:

A. Els Jocs de Barcelona van ser excel·lents pel que fa a l'organització i als resultats esportius.

B. La transformació urbana generada per les inversions propiciades per la celebració dels Jocs van tenir un alt impacte econòmic i social.

C. La capacitat de l'economia de Barcelona per aprofitar l'impuls dels Jocs i el seu llegat capital ha estat extraordinària: el 2001, Barcelona era la sisena ciutat europea quant a atractivitat.

D'aquí que els Jocs de Barcelona, el seu desenvolupament i l'impacte que van tenir s'hagin convertit en model des del punt de vista esportiu, organitzatiu, econòmic, social i urbanístic. En referència a aquest fet, s'analitzarà:

I. L'organització dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992 des del punt de vista del seu model, formes i recursos en el període 1986-1992.

II. Els impactes de les inversions olímpiques sobre l'activitat, l'ocupació, la renda, la construcció, el turisme i el transport, amb especial èmfasi en el període 1992-2002.

III. La capacitat de Barcelona per aprofitar l'impuls olímpic i prose-

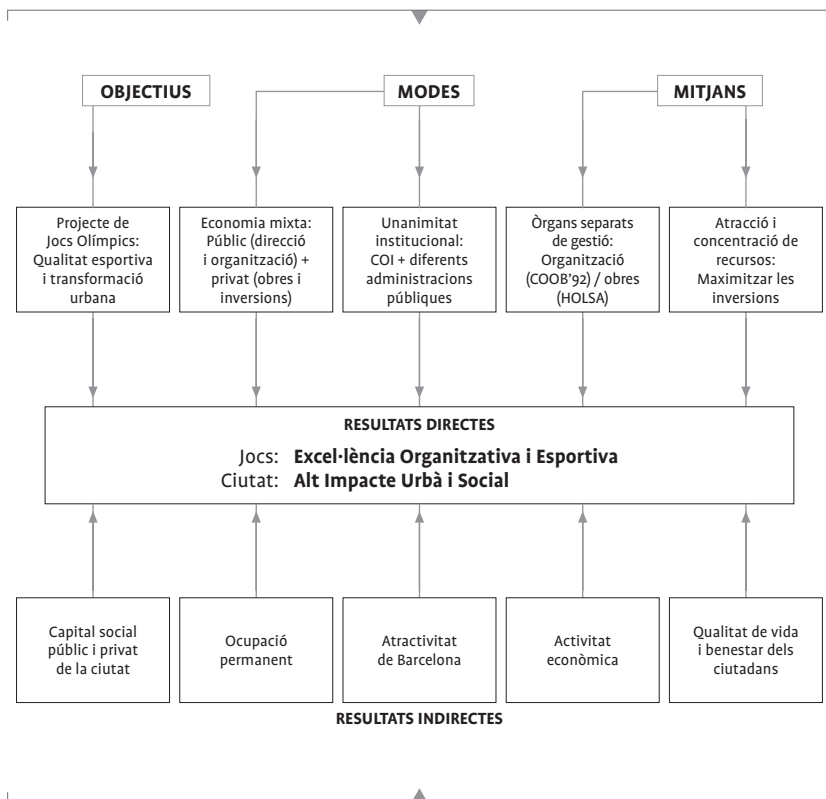


Figura 1 Les claus de l'èxit de Barcelona 1992

Font: Brunet (1994) i aquesta investigació

Quadre 1

RECURSOS ECONÒMICS DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA'92: ORIGEN, DESTÍ I IMPACTE

Valors acumulats durant el període 1986-1993 (en milions)	Pessetes	Dòlars Corrents	Dòlars / Euros Constants de 2000		Distribució (%)	
A. ORIGEN O FINANÇAMENT DELS RECURSOS	1 119 510	9 376	11 532	12 474	100,0	
1. Recursos d'origen comercial						
(Ingressos comercials)	668 387	5 598	6 886	7 448	59,7	100,0
Inversions d'empreses privades nacionals	204 697	1 714	2 108	2 280	18,3	30,6
Inversions d'empreses privades estrangeres	108 320	907	1 116	1 207	9,7	16,2
Inversions d'empreses de l'Estat espanyol	130 416	1 092	1 343	1 453	11,6	19,5
HOLSA: ingressos de les seves empreses	42 306	354	435	471	3,8	6,3
COOB'92	182 648	1 530	1 882	2 036	16,3	27,3
• Drets de televisió	54 164	454	558	604	4,8	8,1
• Patrocinadors: aportacions en metàl·lic	58 152	487	599	648	5,2	8,7
• Patrocinadors: aportacions en espècie	42 448	356	438	474	3,8	6,4
• Loteries	20 143	169	208	225	1,8	3,0
• Altres	7 741	65	80	87	0,7	1,2
2. Recursos d'origen pressupostari						
(Ingressos fiscals)	451 123	3 778	4 647	5 026	40,3	100,0
Transferències de l'Estat al COOB'92	12 947	108	133	144	1,2	2,9
HOLSA: crèdit amb amortització a càrrec del MEH i de l'AB	112 590	943	1 160	1 255	10,1	25,0
Inversions amb càrrec a pressupostos públics	325 586	2 727	3 354	3 628	29,1	72,2
• Ajuntament de Barcelona (municipalitat)	22 789	191	235	254	2,0	5,1
• Generalitat de Catalunya (govern regional)	142 726	1 195	1 470	1 590	12,7	25,7
• Estat espanyol (administració central)	116 124	973	1 197	1 295	10,4	31,6
• Unió Europea	8 100	68	84	91	0,7	1,8
• Altres administracions públiques	35 848	300	369	399	3,2	7,9
B. APLICACIÓ O UTILITZACIÓ DELS RECURSOS	1 119 510	9 376	11 532	12 474	100,0	
1. Recursos aplicats a l'organització (Despeses d'organització en programes del COOB'92)	1 628 880	1 364	1 678	1 815	14,5	100,0
Competicions	14 045	118	145	157	1,3	8,6
Cerimònies i actes culturals	9 053	76	93	101	0,8	5,6
Premsa, ràdio i televisió	18 254	153	188	203	1,6	11,2
Instal·lacions i adequació d'entorns (excepte inversions)	13 510	113	139	150	1,2	8,3
Tecnologia	24 791	208	256	277	2,2	15,2
Serveis a la família olímpica	37 023	310	381	412	3,3	22,7
Seguretat	4 671	39	48	52	0,4	2,9
Gestió comercial i imatge	18 618	155	191	207	1,7	11,5
Estructura de suport	22 915	192	236	255	2,0	14,1
2. Recursos aplicats a obres (Inversions públiques i privades relacionades amb els Jocs)						
= Llegat Olímpic	956 630	8 012	9 855	10 660	85,5	100,0
Vialitat i transport	404 514	3 388	4 167	4 507	36,1	42,3
Telecomunicacions i serveis	123 313	1 033	1 271	1 375	11,1	2,9
Costes, sanejament i parcs	60 438	506	622	673	5,4	6,3
Vivendes, oficines i locals	139 741	1 170	1 439	1 556	12,5	14,6
Equipament hotelier	119 884	1 004	1 235	1 336	10,7	12,5
Equipament i instal·lacions esportives	87 511	733	902	976	7,8	9,1
Equipaments culturals, sanitaris i altres	21 229	178	219	237	1,9	2,2
C. IMPACTE ECONÒMIC TOTAL	3 107 788	26 028	32 014	34 628	100,0	
1. Impacte directe	1 165 600	9 762	12 007	12 987	37,5	
Recursos aplicats a organització i obres (A = B)	1 119 510	9 376	11 532	12 474	36,0	
Consum de visitants no residents	46 090	386	475	514	1,5	
2. Impacte induït	1 942 188	16 266	20 007	21 641	62,5	

guir la seva potenciació, tot millorant la seva posició estratègica, amb els ulls posats en el futur proper (2002-2010).

I. 1986-1992: Recursos

La preparació dels Jocs Olímpics: idoneïtat per fomentar inversions i excel·lència en l'organització dels Jocs i la transformació urbana de Barcelona

Quan pretenia organitzar uns Jocs Olímpics, Barcelona volia desenvolupar unes competicions excel·lents, d'acord amb l'esperit olímpic, i promoure una gran transformació urbana que millorés la qualitat de vida i l'atractivitat de la ciutat.

El model de Barcelona d'organització dels Jocs Olímpics

Sens dubte, la clau del bon fer i de l'èxit (Samaranch, 1992) dels Jocs Olímpics de 1992 resideix en la força dels objectius —excel·lència organitzativa i impacte urbanístic—, el consens entre institucions, l'organització amb ens especials de gestió i economia mixta, així com en la gran capacitat de l'economia de Barcelona per respondre als estímuls olímpics i atreure inversions.

Aquestes maneres característiques i els excel·lents resultats obtinguts (Ajuntament de Barcelona, diversos anys)¹ conformen, certament, un «model Barcelona» de transformació urbana i d'organització de grans esdeveniments. En la figura 1, reunim els elements del «model Barcelona» d'organització i renovació urbanística.

Els recursos econòmics de Barcelona'92: el cost dels Jocs Olímpics i el finançament de les inversions

A propòsit dels recursos econòmics dels Jocs, hem de distingir entre despeses d'organització (no utilitzables després de l'esdeveniment) i inversions en obres (utilitzables). Les despeses d'organització són l'autèntic «cost» net, ja que desapareixen amb l'esdeveniment. Per això, convé minimitzar-les. En canvi, la inversió és el llegat, allò que romandrà. Per tant, convé maximitzar-la.

1. Agraeixo la col·laboració de Ramon Maria Canals, del Departament d'Estadística de l'Ajuntament de Barcelona.

Els recursos aplicats a l'organització i a les inversions, així com el seu impacte, es desglossen en el quadre 1. Hi ha una gran diferència entre les despeses d'organització (1 364 milions de dòlars —d'ara endavant, M \$—, en la major part autofinançats amb ingressos propis del Comitè Organitzador) i les inversions en obres (8 012 M \$). Les inversions van representar, doncs, el 85,5 % de tots els recursos olímpics (vegeu la figura 4).

Quant a l'organització, el COOB'92 va liquidar el seu pressupost el juliol de 1993: 195 594 milions de pessetes, és a dir, 1 638 M \$ (equivalents a 1 678 M \$ constants de 2000), amb un superàvit de 3 M \$ (COOB'92, 1993).²

Entre els ingressos del COOB'92, sobresurt el creixement dels ingressos propis, que arriben al 75,2 % del total. D'aquesta manera, les aportacions dels patrocinadors i els drets de televisió van ser els ingressos principals del Comitè Organitzador. Pel que fa al destí de les despeses d'organització, sobresurten les facilitats per a la televisió i la premsa (centre internacional i tecnologia), les competicions i les atencions a la família olímpica (vegeu la distribució en el quadre 1 i la figura 2). El principal capítol de despeses del Comitè Organitzador va ser l'adquisició de serveis (49,9 % del total) i el segon, les inversions (33,8 %).

Ingressos dels comitès organitzadors olímpics, 1964-2008

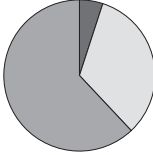
En comparació amb altres Jocs Olímpics, els de Barcelona destaquen per l'auge dels ingressos d'organització, les inversions olímpiques i el seu impacte (vegeu les figures 3, 7 i 9) (Comitè Internacional Olímpic, 2001, 2002a i 2002b). Així, els Jocs de Barcelona encara són actualitat:

a) des d'una perspectiva global, com a model d'organització —el record de l'excel·lència de l'organització i dels resultats esportius encara és ben viu (Rogge, 2002)— i com a model de transformació urbana;

2. A mesura que el projecte olímpic avançava, les inversions realitzades pels diversos agents públics i privats van anar superant clarament les esperades: 1 984 M \$, l'abril de 1985; 6 435 M \$, el març de 1991, i 9 376 M \$, finalment, el juliol de 1993. L'autèntic cost, les despeses d'organització, en pessetes constants es va mantenir fix, mentre que les inversions promogudes pels Jocs s'expandien extraordinàriament.

ORGANITZACIÓ

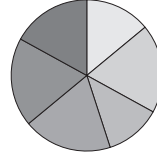
Ingressos del COOB'92



- 62% Patrocinadors
- 33% TV
- 5% Altres



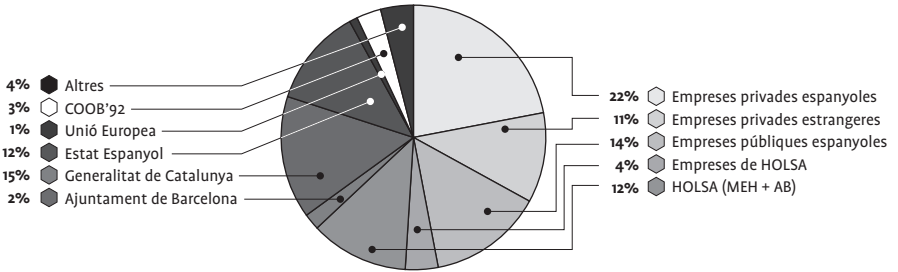
Despeses del COOB'92



- 14% Seguretat i altres
- 19% Família Olímpica
- 12% Competició
- 19% Tecnologia
- 19% Mitjans de comunicació
- 17% Inversions

INVERSIONS

Finançament de les inversions olímpiques



Destí de les inversions olímpiques

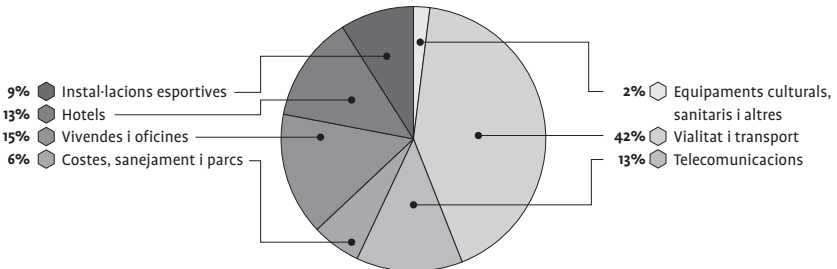
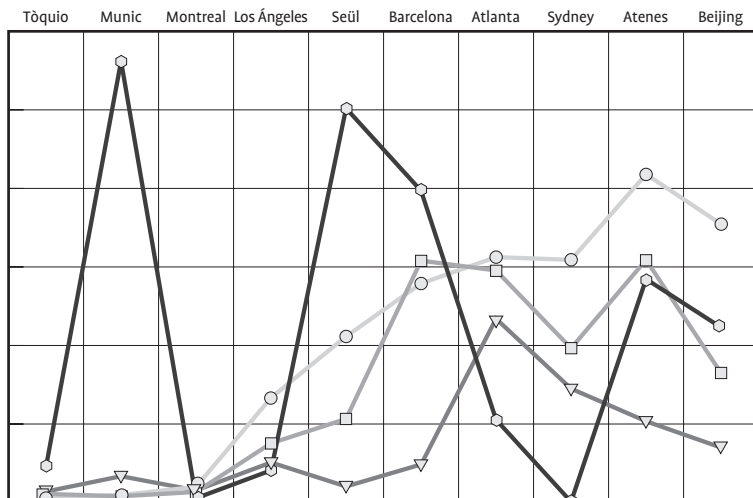


Figura 2

Estructures dels ingressos i de les despeses de l'organització i de les obres olímpiques de Barcelona 1992

Font: Brunet (1994) i Quadre 1 d'aquesta investigació

Jocs Olímpics, 1964-2008



en M \$	Tòquio	Munic	Montreal	L. A.	Seül	BCN	Atlanta	Sydney	Atenes	Beijing
Entrades	28	67	31	102	41	97	468	290	207	140
Drets de televisió	11	19	40	267	423	558	625	618	836	709
Patrocinadors i llicències	22	16	27	151	213	616	591	393	618	330
Altres ingressos	92	1 124	11	82	1 004	794	211	2	569	446

Figura 3

Ingressos dels Comitès Organitzadors dels Jocs Olímpics, 1964-2008: dinàmica i estructura

Font: Brunet (1994 i 1997) i IOC (2001 i 2002b)

Recursos de Barcelona'92

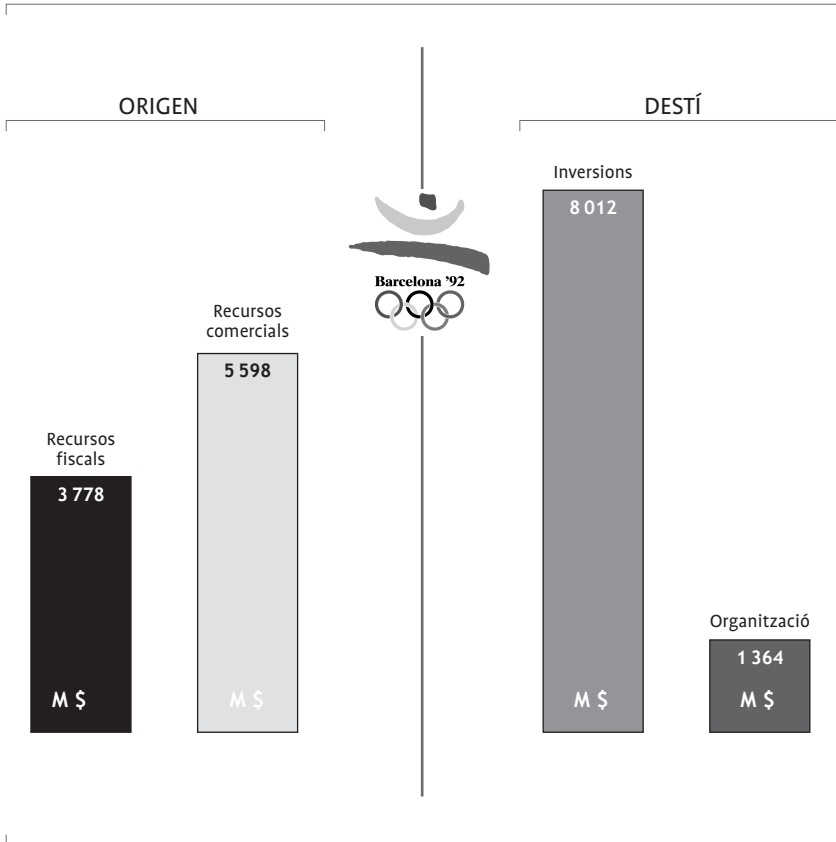


Figura 4 Recursos de Barcelona 1992: origen comercial i pressupostari i destí en inversions i obres

Font: Quadre 1 d'aquesta investigació

b) des d'una perspectiva local, pels efectes presents del seu gran esforç inversor, per la magnitud del llegat olímpic i la profunditat de la seva influència en la millora de la posició estratègica de Barcelona.

D'aquí ve l'interès de l'anàlisi de les inversions fomentades per Barcelona'92, de l'aprofitament del llegat olímpic i de la continuïtat o no del procés d'inversió i renovació urbana (Brunet, 1995a i 1996).

Les obres dels Jocs Olímpics de Barcelona'92

L'Estat espanyol i l'Ajuntament de Barcelona van integrar els seus actius i obres olímpiques en una *joint venture*, Barcelona Holding Olímpic, S. A. (HOLSA), fet que va agilitar extraordinàriament el procés inversor. En un exemple excel·lent d'economia mixta, HOLSA va construir les instal·lacions olímpiques principals, la major part dels 78 quilòmetres de noves vies de circulació i la Vila Olímpica.

En base als objectius de Barcelona'92, van caldre moltes obres i se'n van generar moltes més, la majoria no directament necessàries per a la celebració dels Jocs. Aquest és, precisament, un dels impactes pretesos per les ciutats candidates a l'organització d'uns Jocs: propiciar el major nombre d'inversions utilitzables posteriorment. Les inversions del període 1986-1993 relacionades amb els Jocs de Barcelona es xifren en 8 012 M \$ (vegeu-ne els detalls en els quadres 1 i 3).

Las obres olímpiques principals es van aplicar a:

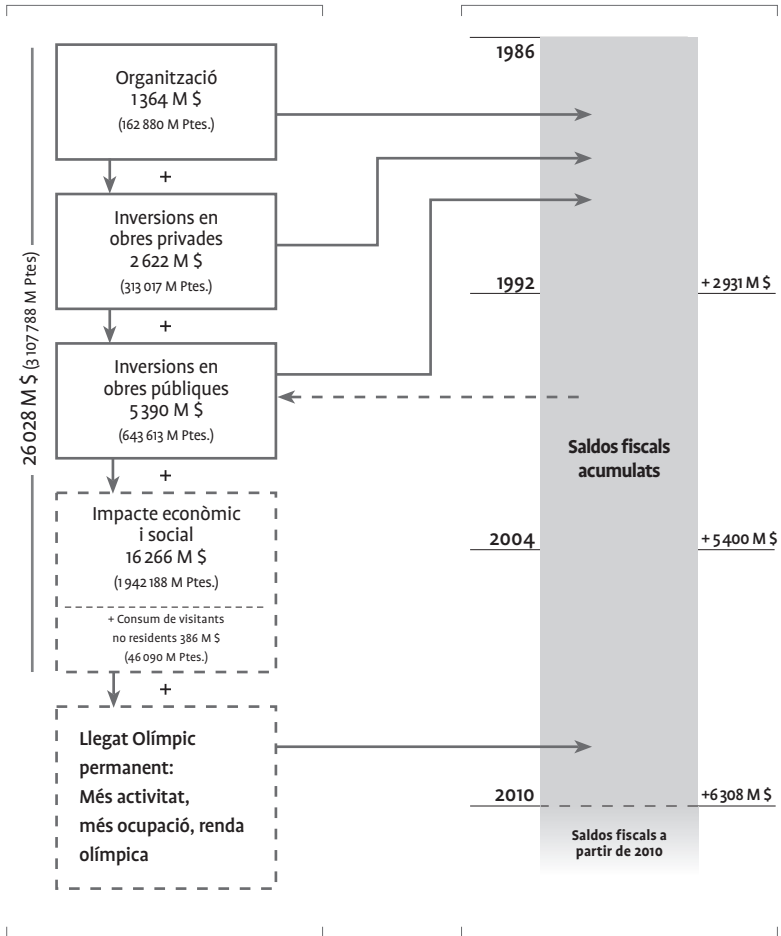
- I. infraestructura de vialitat i transport;
- II. vivendes, oficines i locals;
- III. telecomunicacions i serveis;
- IV. equipament hotelier;
- V. equipament esportiu;
- VI. infraestructures mediambientals.

El 61,5% de les inversions olímpiques va ser en obra civil, proporció que indica un aspecte clau de Barcelona'92: el seu efecte estructurador de la ciutat.³ Per tant, les repercussions i l'impacte més profunds de les inversions olímpiques és el de llarg termini.

3. Segons un pensament urbanístic en el qual, entre molts d'altres, sobresurten Bohigas (1986), Busquets (1992) o Esteban (1999).

Recursos 1986-1992
i Impacte i Renda
del Llegat 1993-2010

Balanç Fiscal 1986-2010



- Rendiment fiscal
- - - Financament de les inversions públiques «olímpiques» pel rendiment fiscal posterior a 1992

El març de 2004, amb els saldos positius del balanç fiscal, s'aconseguirà el complet autofinançament de totes les inversions públiques.

Figura 5 Recursos econòmics i balanç fiscal de Barcelona 1992

Font: Quadres 1 i 2 d'aquesta investigació (dades expressades en valors monetaris corrents)

La construcció de les rondes de Barcelona —eixos viaris de circumvallació—, la reobertura de la ciutat al mar amb la construcció de la Vila Olímpica, la creació de diverses zones de nova centralitat i de les àrees olímpiques de Montjuïc, la Diagonal i la Vall d'Hebron són les actuacions principals a Barcelona. (HOLSA, 1990.)

La magnitud de la transformació urbanística de Barcelona gràcies als Jocs cal precisar-la en aquestes proporcions: en relació amb les existents el 1986, les noves obres de vialitat representen un augment del 15 %; el nou clavegueram, el 17 %, i les noves zones verdes i platges, un 78 % més. No obstant això, una de les característiques afegides dels Jocs de 1992 va ser la descentralització geogràfica en nombroses poblacions subseus olímpiques: només un 38,5 % de les inversions de Barcelona'92 es va fer a Barcelona ciutat, per la qual cosa l'impacte immediat és perceptible a tota la regió.

Un altre aspecte de les inversions dels Jocs de Barcelona'92 il·lustrarà clarament l'economia d'aquesta Olimpíada. Les obres esportives només suposen el 9,1 % del total de les inversions dels Jocs de Barcelona. La petitesa d'aquesta proporció s'explica per la gran magnitud de les inversions induïdes pel potent impuls que aquests Jocs van exercir sobre Barcelona.

Les obres olímpiques van ser promogudes en un 36,8 % per la iniciativa privada i un terç d'elles corresponen al capital estranger. Les inversions privades es van orientar cap a:

- I. Vivendes
- II. Hotels
- III. Centres de negocis

Les grans inversions privades en obres relacionades amb Barcelona'92 són el fruit de les grans expectatives obertes per la major atractivitat de la ciutat (Roldán, 1992).

El balanç fiscal de Barcelona 1992

Els Jocs Olímpics necessiten recursos públics que, alhora, generen recursos públics. La tesi és que si els Jocs es fomenten des del sector públic, les administracions públiques obtindran una compensació no només justa, sinó, fins i tot, més gran que la seva aportació. S'intentarà, tal volta, mini-

Quadre 2

BALANÇ FISCAL DELS JOCS OLÍMPICS DE BARCELONA'92

Valors monetaris corrents acumulats (en milions)	Abans dels Jocs		Després dels Jocs				
	Període 1986-1992		Període 1993-2001		Període 2002-2010		
	Pesetes	Dòlars	Pesetes	Dòlars	Pesetes	Euros	Dòlars
A. Ingressos fiscals obtinguts per les administracions públiques de l'organització dels Jocs Olímpics de Barcelona'92 i generats per les obres i activitats públiques i privades relacionades							
1. Administració General de l'Estat							
Espanyol	759380	6359	445024	2781	636191	3824	3534
Impost sobre el Valor Afegit	186467	1562	120314	752	178580	1073	992
Impost de Societats	77694	651	37598	235	55806	335	310
Impost sobre la Renda de les Persones							
Físiques	310779	2603	150392	940	223225	1342	1240
Prestacions a desocupats estalviades	184440	1545	136720	855	178580	1073	992
2. Generalitat de Catalunya (govern regional)	2347	20	7500	47	11250	68	63
Impost sobre Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats	2347	20	7500	47	11250	68	63
3. Ajuntament de Barcelona (municipalitat)	2100	18	47526	297	57059	343	317
Impost d'Activitats Econòmiques	1200	10	18776	117	22531	135	125
Impost sobre Béns Immobles i Plusvàlua	500	4	27490	172	32988	198	183
Llicències i impost d'obres, Residus i altres ingressos	400	3	1260	8	1540	9	9
4. Altres administracions públiques	200	2	600	4	700	4	4
Total majors ingressos públics obtinguts per activitats olímpiques	764027	6398	500650	3129	705200	4238	3918
B. Inversions i despeses realitzats per les administracions públiques en organització dels Jocs Olímpics de Barcelona'92 i en obres i activitats públiques i privades relacionades							
1. Administració General de l'Estat							
Espanyol	199071	1667	68692	429	70192	422	390
MOPU i altres ministeris	116124	972	2500	16	4000	24	22
Transferències de l'Estat espanyol al COOB'92	12947	108	-	-	-	-	-
— Anualitat de HOLSA 1993-2009 (MEH)	-	-	66192	414	66192	398	368
Beneficis fiscals a activitats olímpiques	50000	419	-	-	-	-	-
Serveis sense expressió pressupostària independent	20000	167	-	-	-	-	-
2. Generalitat de Catalunya (govern regional)							
Infraestructures: inversió/manteniment	142726	1195	60000	375	75000	451	417
3. Ajuntament de Barcelona (municipalitat)	28325	237	166192	1039	191192	1149	1062
Ajuntament de Barcelona i àrees municipals	22789	191	10000	63	15000	90	83
— Anualitat de HOLSA 1993-2009 (AB)	-	-	66192	414	66192	398	368
Serveis municipals extraordinaris en relació amb els Jocs	4036	34	-	-	-	-	-
Manteniment i amortització de les inversions olímpiques	1500	13	90000	563	110000	661	611
4. Altres administracions públiques	35848	300	14000	88	6500	39	36
5. Unió Europea	8100	68	-	-	-	-	-
Total inversions i despeses públiques aplicades a activitats olímpiques	414070	3468	308884	1931	342884	2061	1905
A-B. Balanç fiscal dels Jocs Olímpics de Barcelona'92							
Ingressos – Despeses = Saldo fiscal	349957	2930	191766	1198	362316	2177	2013
Mitjana anual del saldo fiscal	58326	488	23971	150	45290	272	252
Mitjana anual del saldo fiscal en milions d'euros constants de 2000		650		267		505	

Font: Aquesta investigació i Brunet (1994 i 2000)

mitzar l'aportació pública a les despeses d'organització i destinar-la en una mesura més gran a inversions en obres.

Pot ser que les aportacions públiques en inversions creixin i siguin més grans que les previstes inicialment, les compromeses pels responsables polítics o les anunciades en un primer moment. Però, en qualsevol cas, com més grans siguin les aportacions públiques per a inversions, més grans seran les inversions privades que les seguiran, més gran serà el capital llegat, l'activitat addicional desenvolupada i l'ocupació creada. En conseqüència, més importants seran els ingressos públics procedents de les inversions i activitats propiciades amb motiu dels Jocs Olímpics.

El balanç fiscal analitza totes les despeses de les administracions públiques relacionades amb els Jocs Olímpics i tots els ingressos de les administracions públiques derivats de les activitats directament olímpiques i de les activitats generades pels Jocs Olímpics.

En el quadre 2 es presenta el balanç fiscal dels Jocs de Barcelona. Es consideren dos períodes: el de preparació dels Jocs, 1986-1992, i el posterior als Jocs. Fins al 1992 són importants les despeses en infraestructures públiques, però també ho són els ingressos públics d'activitats olímpiques no subjectes a deduccions fiscals. A partir de 1992, les despeses públiques relacionades amb els Jocs se circumscriuen al manteniment del capital públic legat. D'altra banda, abunden els ingressos derivats del major capital privat i activitat econòmica addicional fomentada pels Jocs i les inversions olímpiques. Per tant, en tots dos períodes el balanç fiscal és molt positiu.

Així, ja l'any 2004 els saldos fiscals hauran compensat de sobres fins i tot les inversions realitzades per empreses públiques en relació amb Barcelona'92, com s'aprecia en la figura 7. El balanç fiscal presentat en aquesta investigació s'estima amb un marge de +/- 15%. D'altra banda, no inclou els ingressos en concepte de cotitzacions socials. En incloure-les, els superàvits dels saldos fiscals són: + 6 835 M \$ corrents pel període 1986-1992; + 2 608 M \$ pel període 1993-2001; + 3 873 M \$ pel període 2002-2010.

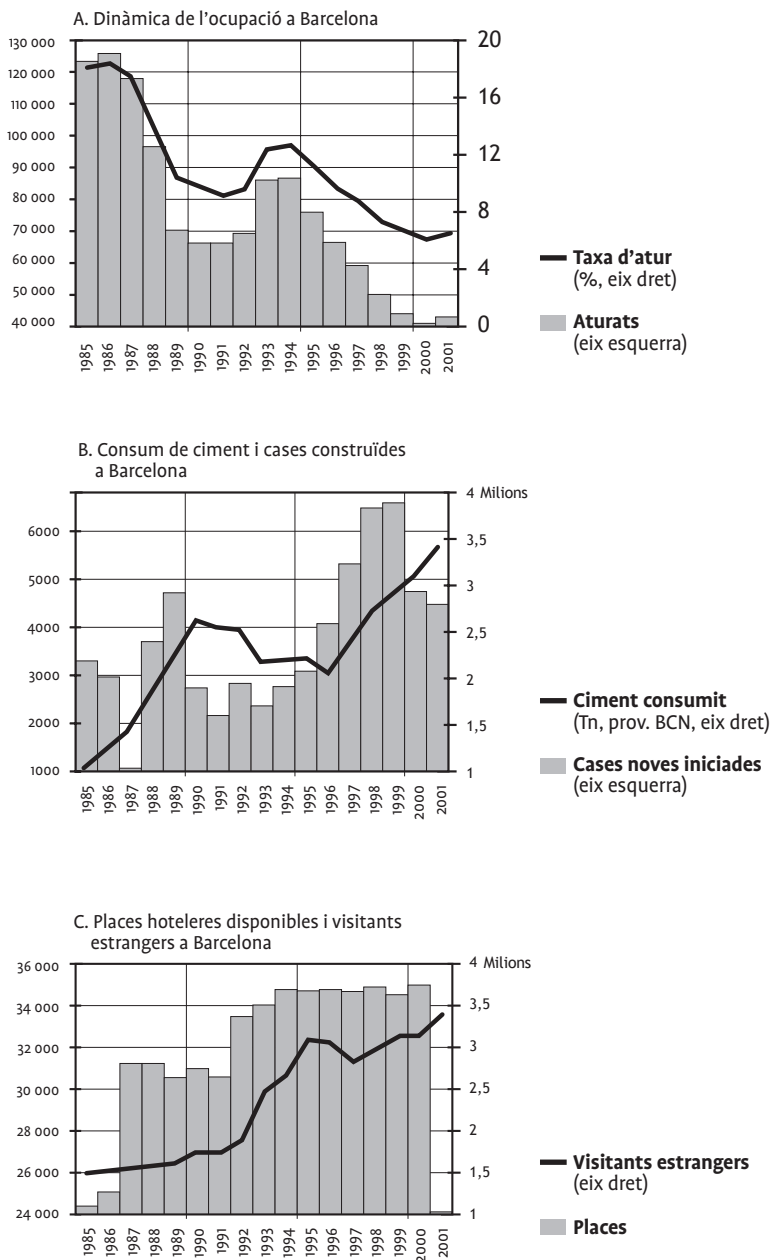


Figura 6 Impactes de la preparació i del llegat dels Jocs Olímpics de Barcelona

Font: Ajuntament de Barcelona (diversos anys)

II. 1992-2004: Impacte

La capacitat de Barcelona per potenciar l'impuls olímpic i per expandir les inversions i l'activitat

L'impacte de la nominació olímpica va ser immediat: l'atur va iniciar un descens agut, el mercat de la vivenda es va reanimar i, per descomptat, la construcció va assolir el seu punt màxim (Brunet, 1995b).

Però una dècada després, sorprèn la continuïtat de l'impuls expansiu: 1993 va ser pitjor que 1992 —com a tota la regió, tot el país i tot Europa occidental—, però en cada any posterior es van batre tots els rècords de creixement, en tots els indicadors, d'ocupació, inversió, renda, atractivitat, etc. Barcelona no només va reaccionar molt bé als Jocs, sinó que va saber-ne mantenir, d'una manera inaudita, l'expansió.

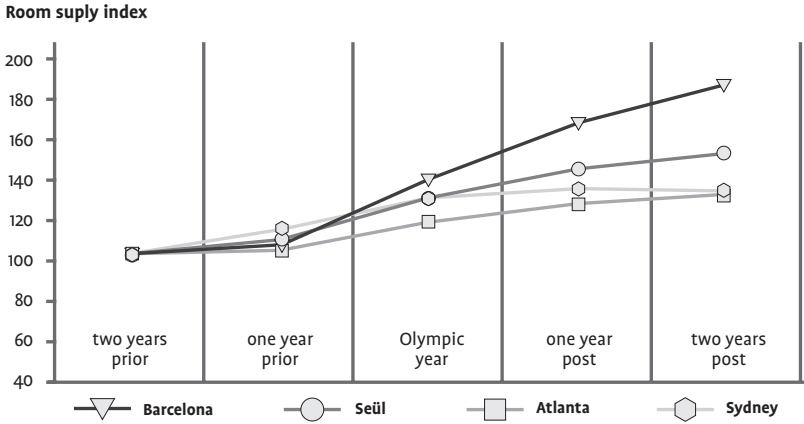
Dinàmica econòmica i impacte dels Jocs Olímpics

El mercat de treball de Barcelona i la seva àrea d'influència van millorar substancialment durant el període preparatori d'aquesta Olimpíada. Sintèticament, el nombre d'aturats va baixar des del màxim històric de 127 774 persones, el novembre de 1986, fins a un mínim de 60 885, el juliol de 1992, durant els Jocs (vegeu la figura 6). La taxa general d'atur de Barcelona va caure entre octubre de 1986 i agost de 1992 des del 18,4% fins al 9,6%, quan les taxes d'Espanya eren del 20,9% al 15,5%, respectivament. Durant el període preparatori, els recursos olímpics van generar una ocupació anual mitjana de 35 309 persones.

D'altra banda, les inversions olímpiques donen lloc a una ocupació permanent addicional en activitats promogudes pels Jocs que s'estima en 20 019 persones. En suma, l'efecte ocupació anual mitjana 1987-1993 de l'impacte econòmic de Barcelona'92 va ser de 59 328 persones. Així, s'entén que la reducció de l'atur registrat a Barcelona entre novembre de 1986 i juliol de 1992 de 66 889 persones estigui causat, si més no en un 88,7%, per la celebració dels Jocs de 1992.

Després dels Jocs, l'atur a Barcelona va créixer en 21 000 persones, valor semblant a l'ocupació anualitzada del COOB'92. Durant els anys successius, l'atur es va reduir ostensiblement (vegeu la figura 6). Les inversions provocades pels Jocs van actuar com un matalàs davant de la depres-

A. Oferta hotelera: augment abans, durant i després dels Jocs Olímpics



B. Visitants estrangers: augment abans, durant i després dels Jocs Olímpics

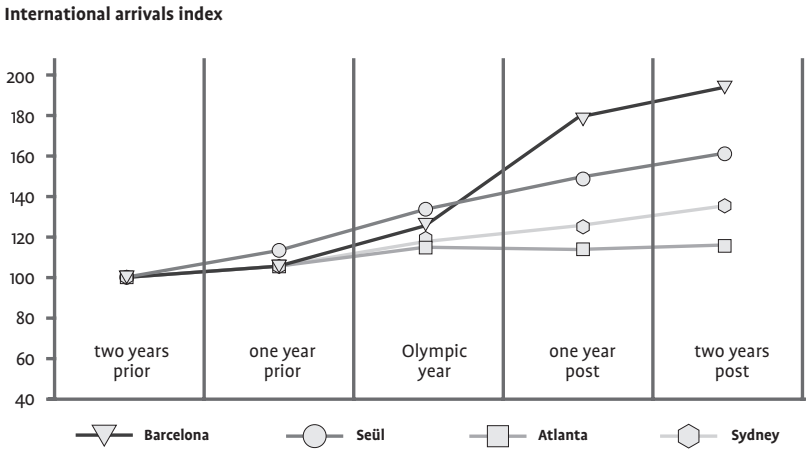


Figura 7 Resposta de ciutats olímpiques

Font: Jones Lang LaSalle IP Inc. (2002)

sió general. L'economia de Barcelona va mostrar una capacitat de resistència més gran davant de la crisi i, a partir de 1994, va crear llocs de treball. Fins el 1993, l'ocupació s'incrementa en 41 450 llocs, cosa que redueix la taxa d'atur a la meitat. El 1993 i 1994, l'atur s'incrementa en unes 18 000 persones, però a partir de 1995 continua reduint-se, gràcies, en part, als 20 230 llocs de treball permanent llegats per les inversions olímpiques (956 000 milions de pessetes de capital social llegat).

Els indicadors econòmics restants certifiquen el progrés de Barcelona durant els anys posteriors als Jocs. És el cas, sobretot, del sector de la construcció. El gràfic B de la figura 6 recull l'auge en el consum de ciment, que es multiplica 2,5 vegades entre 1986 i 1992 i segueix creixent fins a un total de 3,5 vegades el 2001. També s'expandeix la construcció de vivendes, fins i tot en una ciutat relativament acabada com Barcelona.

La capacitat de resposta de les ciutats olímpiques: l'excepcionalitat de Barcelona

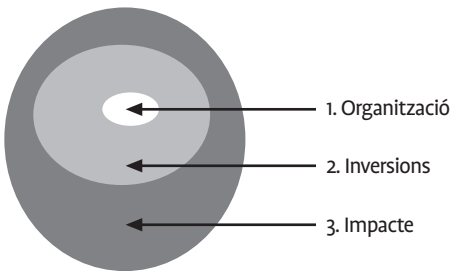
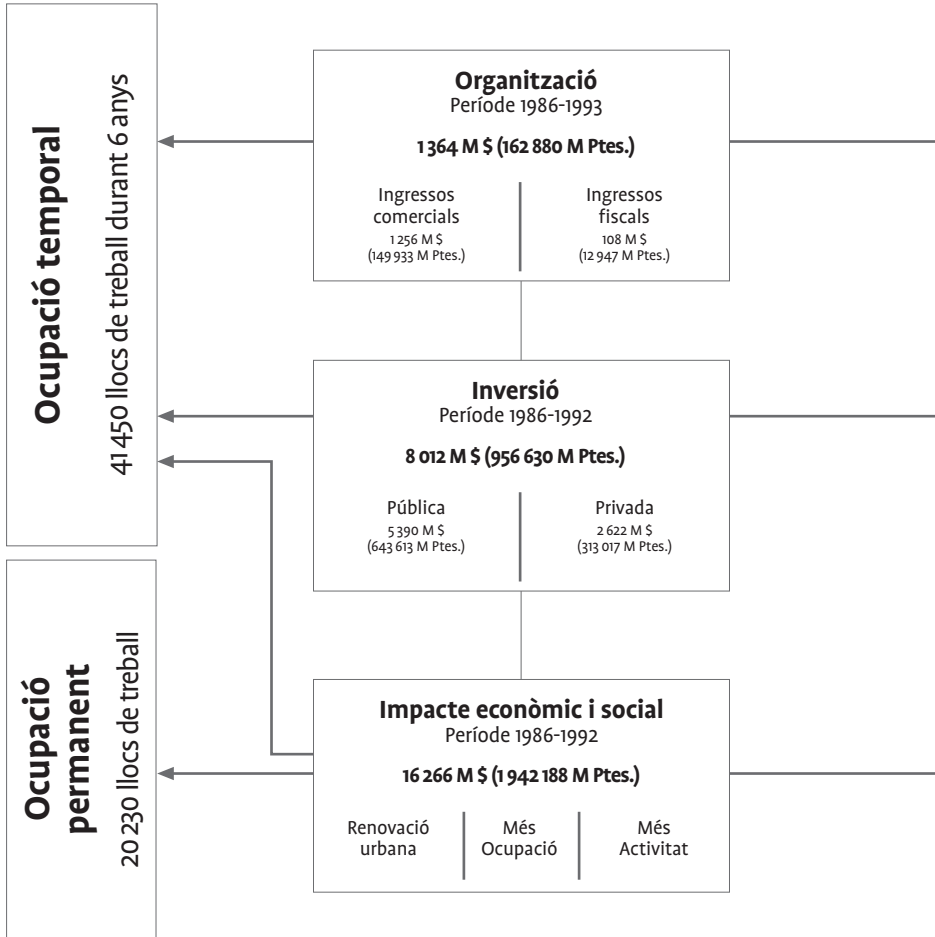
Entre 1986 i 2000, les places hoteleres disponibles a la ciutat de Barcelona s'incrementen en un terç. Alhora, els estrangers que la visiten es van duplicar entre aquestes dates, fins a arribar als 3,5 milions de persones l'any. Podem comparar els resultats de les darreres quatre ciutats olímpiques: davant de Seül, Atlanta i Sidney, els resultats de Barcelona sempre són millors i, sovint, són molt millors, per exemple, en matèria d'oferta hotelera i de visitants estrangers.

La resposta de Barcelona a l'estímul olímpic és més intensa i més sostinguda que la de les altres ciutats organitzadores. Això fa que Barcelona'92 sigui un model d'impacte. Aquesta és l'excepcionalitat de Barcelona, la seva extraordinària i sostinguda capacitat d'aprofitar l'impuls olímpic.

El «model Barcelona» d'impacte econòmic dels Jocs Olímpics

L'organització dels Jocs i les seves inversions van tenir un impacte immediat molt sensible. Però el més sorprenent serà descobrir ara la profunditat de l'impacte del llegat olímpic permanent i la continuïtat de l'impuls olímpic en el període subsegüent, 1992-2002. El «model Barcelona» d'impacte dels Jocs Olímpics i els seus resultats principals se sintetitzen en la figura 8.

Organització + Inversions + Capacitat + Més Capital + Més Ocupació + M



Cercles concèntrics (com en l'esquema de l'esquerra): l'organització dels Jocs impulsa les inversions i aquestes tenen un fort impacte sobre l'activitat econòmica, l'ocupació, la renda i el nivell de vida. L'efecte dels Jocs de Barcelona, temporal fins a 1993, es fa permanent gràcies al llegat de les fortes inversions olímpiques i de la més gran atractivitat i qualitat de la ciutat.

Figura 8 Impacte, llegat i renda per a la ciutat de Barcelona de l'organització dels Jocs de 1992.

Font: Brunet (1997 y 2000) i aquesta investigació

Impacte ⇒ Llegat Olímpic = Més Activitat Permanent ⇒ Renda Olímpica

Capacitats

Know-how olímpic, organitzatiu
Cultura de l'excel·lència, cultura de consens
«Model Barcelona» d'organització d'esdeveniments, d'impacte econòmic
i de transformació urbana

Llegat Olímpic 8 012 M \$

Més capital públic i social 5 390 M \$

Urbanització
Vivenda
Transport col·lectiu
Rondes
Institucions culturals
Senejament, Instal·lacions esportives
Façana marítima, platges, parcs

Més capital privat i negocis 2 622 M \$

Hotels
Locals
Oficines
Vivenda
Port esportiu
Empreses

Més ocupació (20 230 llocs de treball) i més qualificació de la força de treball,
més competitivitat (2 002: 6è lloc en el rànquing de ciutats europees)

Renda Olímpica:

702 M \$ a l'any

Més i millor activitat econòmica, més qualitat de vida

Més Valor Afegit

702 M \$ a l'any

Rendiment fiscal
150 M \$ a l'any

Millora Posició Estratègica

Més Productivitat

Millora Competitivitat

Més i millor atractivitat: més
capital, residents i turisme

Cohesió social,

més renda

i més benestar
dels residents

Quadre 3

INVERSIONS EN ACTUACIONS URBANÍSTIQUES A BARCELONA, 1986-2010

Valors acumu- lats en milions d'euros constants de 2000	Període 1986-1992 Recursos aplicats a obres olímpiques (Inversions públiques i privades relacionades amb els Jocs) = Llegat Olímpic	Període 1992-2004 Inversions en infraestructures econòmiques d'àmbit metropolità	Període 2004-2010 Inversions relacionades amb Barcelona 2004 i Poblenou <u>22@BCN</u>
Costes, sanejament i parcs	673	Infraestructures mediambientals 930	Infraestructures mediambientals 1 800
Telecomunicacions i serveis	1 375	Telecomunicacions (telefonía i cable) 2 036	Front marítim 750
Vivendes, oficines i locals	1 556	AVE i trens no regionals 1 658	AVE 2 100
Equipament hoteler	1 336	Ampliació aeroport 925	Ampliació aeroport 800
Equipament i instal·lacions esportives	976	Ampliació port 841	Port, desviament del riu Llobregat i zona d'activitats logístiques 1 500
Equipaments culturals, sanitaris i altres	237	Xarxa elèctrica 589	Diagonal Mar, Fòrum 2004 i Sant Andreu 720
Vialitat i transport	4 507	Xarxa viària 1 502	Transport públic metropolità 7 295
		Metro, rodalies, tramvia i bus 1 394	Poblenou <u>22@BCN</u> 2 675
Total	10 660	Total 9 875	Total 17 640
+ Renovació urbana			
Ciutat Vella	1 603	Ciutat Vella, Eixample 1 921	Ciutat Vella, Gràcia, Nou Barris 2 400
Total general	12 263	Total general 11 796	Total general 20 040

Font: Període 1986-1992: Brunet (1994); Període 1992-2004: Clusa (1996), i Període 2004-2010: Brunet (2000) i elaboració pròpia a partir d'informacions d'Ajuntament de Barcelona, Fòrum 2004, Autoritat Metropolitana del Transport i Ministeri de Foment

L'element clau del «model Barcelona» d'impacte dels Jocs Olímpics són les inversions, per quantitat i per qualitat. Però el model d'impacte pressuposa un model d'organització dels Jocs i implica un model de transformació urbana de la ciutat.

El model d'impacte econòmic es basa en la maximització d'inversions, en la seva atracció i concentració temporal. A causa de la profunditat perseguida en la transformació urbana, la continuïtat de les inversions és essencial, com passa justament a Barcelona (vegeu el quadre 3).

Barcelona mostra una gran capacitat per aprofitar l'impuls olímpic i l'impacte de les inversions; en aquest sentit, és idònia per al canvi. Els recursos aplicats en inversions urbanes es concreten en ocupació temporal per a la seva instal·lació i, després, en ocupació permanent per a la seva explotació. En tots dos casos es produeix una major activitat econòmica, encara que no tota se centra en la ciutat mateixa. La major capitalització i activitat redunda en major renda i benestar, cohesió social i atractivitat.

Impactes comparats dels Jocs Olímpics, 1964-2008: l'excepcionalitat de Barcelona

S'ha elaborat una base de dades per comparar els impactes de diversos Jocs Olímpics, a través de la seqüència següent: organització, inversions i impacte econòmic induït (vegeu la figura 9).⁴

L'excepcionalitat de Barcelona s'expressa clarament. Les inversions olímpiques i el seu impacte econòmic no tenen similitud amb cap altra ciutat organitzadora de Jocs Olímpics. Només Tòquio, en el passat, arriba a la meitat de l'esforç inversor de Barcelona. A Seül, les inversions va ser notables, però a Atlanta i Sidney les inversions olímpiques van ser molt limitades. A Atenes i Beijing, els comitès organitzadors olímpics preveuen inversions importants i un impacte sensible, més en la línia dels Jocs de Barcelona.

4. A propòsit de l'impacte dels Jocs, a més de Comitè Internacional Olímpic (2001, 2002a i 2002b), vegeu, per a Seül, Jong-Gie i altres (1989) i Do-Young (1999); per a Atlanta, Humphreys i Plummer (2002), i per a Sidney, Centre For Regional Economic Analysis — Arthur Andersen (1999) i Preuss (2000). Cf. també Organising Committee For The Olympic Games Athens 2004 S. A. (2002) i Organising Committee For The Olympic Games Beijing 2008 (2002).

Quadre 4
VALORACIÓ DE LES CIUTATS EUROPEES

<i>1990</i>	<i>Ciutat</i>	<i>2001</i>
1	Londres	1
2	París	2
3	Frankfurt	3
4	Brusselles	4
5	Amsterdam	5
11	Barcelona	6
7	Zuric	7
17	Madrid	8
15	Berlín	9
12	Munic	10
9	Milà	11
8	Ginebra	12
–	Dublín	13
13	Manchester	14
19	Estocolm	15
16	Lisboa	16
6	Düsseldorf	17
14	Hamburg	18
10	Glasgow	19
18	Lió	20
23	Praga	21
21	Budapest	22
20	Viena	23
–	Copenhague	24
–	Roma	25
–	Hèlsinki	26
25	Varsòvia	27
-	Oslo	28
22	Atenes	29
24	Moscou	30

Font: Healey i Baker (2001)

III. 2004-2010: Estratègia i perspectives

El llegat olímpic i la continuïtat inversora impulsen la nova posició estratègica de Barcelona

De 1986 a 1992, i amb la perspectiva de 2004, les inversions expliquen la transformació urbana operada i la millor posició estratègica de la ciutat.

Inversions en infraestructures i transformació urbana, 1986-2010

Les inversions són la clau dels recursos econòmics mobilitzats per Barcelona'92, del seu impacte econòmic, de la transformació urbana i del subsegüent increment de l'activitat, renda i benestar.

Bona part de l'èxit i del caràcter modèlic de Barcelona'92 té la causa en les inversions, la seva qualitat (infraestructures) i quantitat (10 660 milions d'euros). Les inversions formen el llegat olímpic que explica bona part de la bonança econòmica i social de la Barcelona dels anys noranta.

Si les inversions són importants per a l'impuls olímpic, també ho seran per a completar-ne l'impacte i donar continuïtat a la tasca de transformació urbana i millora estratègica de Barcelona. Per això, en el quadre 4, es procedeix a estimar les inversions posteriors a 1992. Dues fites serveixen per estructurar les inversions en transformació urbana posteriors a la fase olímpica:

- ✓ Els projectes vinculats al Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004.

- ✓ El pla Poblenou 22@BCN.

En el primer cas, es tracta de transformar el llevant de Barcelona, completant així el front marítim de la Vila Olímpica (Brunet, 2000). De manera semblant als Jocs, el Fòrum seria el pretext per culminar projectes urbanístics d'envergadura, alguns de difícil realització en un context corrent. Les inversions són substancialment públiques.

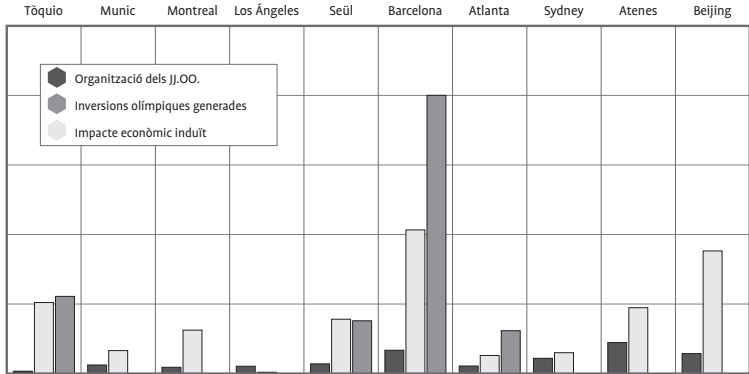
En el segon cas, es tracta de renovar intensivament el barri del Poblenou (Brunet, 1995a i Trullén, 2000), adjacent a la zona del Fòrum 2004. Les inversions són substancialment privades.

D'aquí vénen les inversions descrites en el quadre 3 en tres períodes:

- ✓ 1986-1992, a efectes de comparació.

- ✓ 1992-2004, en què a les inversions directes del Fòrum 2004 s'hi

Jocs Olímpics, 1964-2008



En milions de \$ constants de 2000	Tòquio	Munic	Montreal	L. A.	Seül	BCN	Atlanta	Sydney	Atenes	Beijing
Organització dels JJ.OO.	169	617	451	528	698	1678	543	1099	2230	1435
Inversions olímpiques generades	5106	1652	3123	88	3908	10330	1301	1500	4736	8817
Impacte econòmic induït	5550	3796	20007	3082

Figura 9 Recursos econòmics mobilitzats pels Jocs Olímpics, 1964-2008: organització, inversions i impacte

Font: Brunet (1994) i IOC (2001 i 2002b)

afegeixen les d'altres grans projectes, com els relacionats amb l'AVE, les obres en els rius Besòs i Llobregat o l'ampliació del port i l'aeroport.

- ✓ 2004-2010, en què a les inversions directes al Poblenou s'hi sumen les que persisteixen dels projectes de la fase anterior i un important pla de transport col·lectiu que supleixi les carències de Barcelona i la seva àrea en aquesta matèria.

Per completar el quadre de la renovació urbana de Barcelona fins al 2004 i més enllà, hem d'afegir els projectes de renovació interior (PERI) a diversos districtes de Barcelona: Ciutat Vella, Eixample, Gràcia, Nou Barris, etc.

El llegat olímpic i les perspectives estratègiques de Barcelona

El nou capital públic i privat i la nova ocupació permanent, fruit de les inversions olímpiques, constitueixen el llegat dels Jocs de Barcelona'92. Aquest llegat se sintetitza tant en la transformació urbana de Barcelona i en els canvis en l'estructura econòmica com en la seva major capitalització, terciarització, internacionalització, atractivitat, centralitat, productivitat i competitivitat. És coneguda la idoneïtat i la capacitat de Barcelona per potenciar i mantenir l'impuls olímpic, incrementar la seva activitat i renda, la seva qualitat de vida, la cohesió social i avançar en la seva posició estratègica.

El grau de confiança cap a Barcelona expressat a través de la preferència de les empreses per instal·lar-se en una ciutat (indicador sintètic de l'atractivitat, disponibilitat de serveis, treballadors i mercat i, en fi, de la seva competitivitat) (Healey i Baker, 2001) va millorar notablement després de la celebració dels Jocs. L'any 1990, Barcelona encara era al lloc 11è; el 1993, va arribar al 10è, i el 2001 va assolir el 6è (vegeu el quadre 4).

La capacitat de Barcelona per aprofitar l'impuls olímpic li ha permès esquivar limitacions, com la dissensió entre administracions públiques, limitar l'impacte negatiu del retard en la construcció d'infraestructures, com el tren d'alta velocitat (AVE), i no naufragar en la indefinició, més que cultural, de projecte urbà i de façana marítima (Mackay, 2000) associats al Fòrum 2004. I, tot i que compta amb alguns elements no excessivament atractius (ni és capital d'estat, ni allotja la seu central de mol-

tes empreses multinacionals, ni va sobrada de transport públic, ni de formació en idiomes, ni de mobilitat laboral, ni de sòl, etc.) Barcelona manté la seva capacitat captivadora i emprenedora.

Barcelona, model i realitat

Ens hem anat referint al «model Barcelona» si més no en tres sentits:

- ✓ Model d'organització dels Jocs Olímpics (vegeu la figura 1).
- ✓ Model d'impacte econòmic de l'organització i celebració d'uns Jocs Olímpics, en particular de les inversions en obres d'ús no directament olímpic (vegeu la figura 5).
- ✓ Model de transformació urbana, millora de l'atractivitat i de la posició estratègica de la ciutat (vegeu la figura 8).

L'ús del terme «model» s'ha extès i sembla acceptat. Des del punt de vista analític, ens referim a model com un conjunt organitzat de formes i de procediments, despullats dels seus accessoris. Però en l'ús quotidià, model inclou els continguts, en aquest cas els objectius i els resultats.

En els Jocs Olímpics de Barcelona'92, els objectius són molt clars (excel·lència i transformació urbana de Barcelona) i els procediments també (unanimitat institucional, economia mixta, etc.). I com que els resultats d'aquest «model Barcelona» van ser tan positius, el model també es fa servir sovint en la seva accepció d'exemple per als altres, per a altres ciutats que organitzin un gran esdeveniment. Sembla que aquest va ser el cas de Sidney i serà el d'Atenes i potser també el de Beijing. D'aquesta manera, els Jocs de Barcelona s'han convertit en un model per a altres Jocs i per a altres ciutats.

Conclusions

Barcelona és una altra ciutat gràcies als Jocs. Els va organitzar de la millor manera, van fomentar inversions enormes i, gràcies al bon ús del llegat olímpic, del major capital i de la major atractivitat de la ciutat, el procés de foment urbà va tenir continuïtat després de 1992.

L'organització (vegeu les figures 1, 3 i 4), les inversions realitzades (vegeu els quadres 1 i 3), l'impacte econòmic i social (vegeu el quadre 1 i les figures 5 i 8), la transformació urbana (vegeu la figura 5), l'aprofitament del llegat olímpic (vegeu la figura 8) han estat altament positius,

en formes i resultats. Per això, es fa referència a un «model Barcelona» de preparació de grans esdeveniments, d'impacte econòmic, de transformació urbana.

Hi ha, doncs, qualitat en els objectius i excel·lència en la seva implementació, tant en la fase de preparació dels Jocs com després. Però també hi ha capacitat i idoneïtat de la ciutat per aprofitar l'impuls olímpic. En una comparació amb Jocs precedents i posteriors (1964-2008), apreciem una resposta millor de Barcelona als estímuls olímpics i la profunditat del seu impacte (vegeu les figures 3, 7 i 9 i el quadre 4).

La continuïtat del procés inversor, impulsat per fites com la de 2004 i amb feines com la conversió del Poblenou en districtes d'activitats d'alt valor afegit aplicades al coneixement i la tecnologia, és la clau per mantenir la sisena posició assolida el 2001 per Barcelona entre les ciutats europees.

Des de 1986 fins a 1992 i des de 1992, els èxits han estat gegantescos. Però els reptes actuals estan a l'alçada dels èxits passats, són molt alts i exigents. Les inversions en projectes de transformació urbana no poden decaure. La integració europea i la globalització afavoreixen el nou lloc de Barcelona, mentre no es contrariï l'esperit olímpic, el «model Barcelona».

Referències bibliogràfiques

Ajuntament de Barcelona

(Diversos anys): *Barcelona economia. Indicadors econòmics de Barcelona i de la regió metropolitana*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. [En línia] <<http://www.publicacions.bcn.es/bcneco>>.

(1999): *Barcelona, 1979-2004. Del desenvolupament a la ciutat de qualitat [Catàleg de l'exposició]*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Vegeu també <<http://www.bcn.es/expo1979al2004>>.

Barcelona Holding Olímpic (1990): *Barcelona, la ciutat i el 92*. Barcelona: HOLSA.

Bohigas, Oriol (1986): *Reconstrucción de Barcelona*. Madrid: MOPU.

Brunet, Ferran

(1994): *Economy of the 1992 Barcelona Olympic Games*. Lausanne: International Olympic Committee.

- (1995a): *Dimensió econòmica i posició estratègica del Poblenou*. Barcelona: Institut Municipal d'Urbanisme.
- (1995b): *An economic analysis of the Barcelona'92 Olympic Games: resources, financing and impact*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport [En línia] <http://blues.uab.es/olympic.studies/pdf/OD006_eng.pdf>
- (1996): *Anàlisi econòmica de les actuacions urbanístiques a Ciutat Vella*. Barcelona: Promoció de Ciutat Vella.
- (1997): «The Economic Impacts of the Olympic Games», Ferran Brunet, François Carrard & Jean-Albert Corrand (dir.). *The Centennial President*. Lausanne: International Olympic Committee, pàg. 1-10.
- (2000): *Memoria económica de los beneficios fiscales aplicables a las actividades y obras del Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004 en virtud de la Propuesta Normativa para su inclusión en el anteproyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado / Anteproyecto de Ley de Medidas Fiscales, Administrativas y del orden Social para el año 2001*. Barcelona: Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004, mimeo.
- Busquets, Joan (1992): *Barcelona. Evolución urbanística de una ciudad compacta*. Madrid: Mapfre-América.
- Centre for Regional Economic Analysis - Arthur Andersen (1999): *Economic Impact Study of the Sydney 2000 Olympic Games. Full Report*. Hobart Tasmania: University of Tasmania. [En línia] <<http://www.com-law.utas.edu.au/CREA/pdfs/Olympic%20Report.PDF>>
- Comitè Organitzador Olímpic Barcelona 1992 (1993): *Memòria Oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992. Volum II. Els mitjans. Escenaris, objectius i recursos [i] Volum III. L'organització. La preparació dels Jocs*. Barcelona: COOB'92.
- Clusa, Joaquim (1996): *Les infraestructures metropolitanes de l'àrea de Barcelona. Una aproximació als projectes en curs*. Barcelona: Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.
- Esteban, Juli (1999): *El projecte urbanístic. Valorar la perifèria i recuperar el centre*. Barcelona: Fundació Bosch i Gimpera - Aula Barcelona.
- Healey & Baker (2001): *European Cities Monitor*. [En línia] <<http://www.healey-baker.es/servlets>>

- Humphreys, Jeffrey M. i Michael K. Plummer (2002): *The Economic Impact of Hosting The 1996 Summer Olympics*. Georgia: Selig Center for Economic Growth, Terry College of Business, The University of Georgia - IRE Advisors. [En línia] <<http://www.selig.uga.edu/forecast/olympics/OLYMTEXT.HTM>>.
- International Olympic Committee
 (2001): «Marketing olympique 1980-2001», a *Marketing Matters*, n. 19, juliol 2001, pàg 1-7.
- (2002a): *Marketing Fact File*. Lausanne: International Olympic Committee. [En línia] <http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_66.pdf>.
- (2002b): *100 Years of Olympic Marketing Evolution of Olympic Marketing During the 20th Century*. [En línia] <http://www.olympic.org/uk/organisation/facts/introduction/100years_uk.asp>.
- Jones Lang Lasalle IP INC (2002): *Reaching Beyond the Gold. The Impact of the Olympic Games on Real Estate Markets*. [En línia] <www.jones-langlasalle.com/hot_globalinsights.html>.
- Kim, Jong-Gie i altres (1989): *Impact of the Seoul Olympic Games on National Development*. Seül: Korea Development Institute.
- Organising Committee for the Olympic Games Athens 2004 (2002): *Annual Report 2000-2001*. Athens: ATHOC 2004. Vegeu també <<http://www.business2005.gr>>.
- Organising Committee for the Olympic Games Beijing 2008 (2002): *Finance*. [En línia] <<http://www.beijing-2008.org/eolympic/ztq/5-5/5-5.html>>.
- Preuss, Holger (2000): *Economics of the Olympic Games: Hosting the Games 1972-2000*. Sydney: Walla Walla Press.
- Pyun, Do Young (1999): *Economic Impact of the Seoul Olympic Games*. [En línia] <http://www.geocities.com/olympic_seminar7/papers/pyun.html>.
- Rogge, Jacques (2002): *Speech of the IOC President at the Opening Ceremony of the 113th IOC Session*. Salt Lake City: SLOC.
- Roldán, Santiago, i altres (1992): *Barcelona Olímpica. La ciutat renovada*. Barcelona: HOLSA.
- Samaranch, Juan Antonio (1992): «Discours d'ouverture par president du CIO et Pasqual Maragall, Maire de Barcelone, president de COOB'92», a *Revue Olympique*, n. 300, octubre, pàg. 473.

Trullén, Joan (2001): *La metròpoli de Barcelona cap a l'economia del coneixement: diagnosi econòmica i territorial de Barcelona 2001*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, Gabinet Tècnic de Programació.

US Bureau of the Census (2002): *Statistical Abstract*. [En línia] <<http://www.census.gov>>.

US Bureau of Labor Statistics (2001): *Inflation Price Indexes*. [En línia] <<http://www.bls.gov>>.

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

Pere Duran

Director general del Consorci de Turisme de Barcelona

És obligat començar aquest capítol dient que no hi ha cap dubte que a Barcelona, en el camp del turisme, existeix un abans i un després dels Jocs.

Tot seguit, però, s'ha de dir que sovint veiem els Jocs únicament com l'instrument —esdeveniment— que va permetre millorar la capacitat d'acollida de la ciutat o que, a més, mitjançant tota la seva impressionant força mediàtica, va situar Barcelona en el mapa del món per acabar sent com a ciutat, ara, al cap de deu anys, una de les destinacions turístiques més importants d'Europa i, per tant, del món.

Però oblidem un efecte important i qualitativament decisiu: el de la reflexió. Els Jocs van ser l'excusa —potser l'incentiu— que va fer possible obrir un procés de reflexió general a la ciutat, i molt particularment en el sector turístic, a partir de l'any següent de la nominació. Aquest procés de reflexió ha estat determinant i ha donat diversos fruits, com la creació, a finals de l'any 1993, de Turisme de Barcelona com a organisme de promoció turística de la ciutat o la definició de quina havia estat i quina hauria de ser la política de promoció turística de Barcelona.

Sens dubte, actualment Barcelona té una popularitat i una imatge molt positiva entre els seus visitants, ja vinguin per vacances com per negocis.

Si els Jocs, com s'ha dit tantes vegades, van situar Barcelona en el mapa, la política de promoció turística dels últims anys ha explicat amb detall tota l'oferta que conté la ciutat com a destinació turística urbana.

Pel que fa a les infraestructures relacionades amb l'activitat turística, els Jocs en van suposar la posada al dia quasi total, tant quantitativa-

ment com qualitativament. De fet, només una infraestructura important va quedar pendent: un Palau de Congressos de la ciutat. Però acabats els Jocs, el procés no es va aturar i encara no s'ha aturat: l'empenta encara continua i la ciutat segueix millorant l'oferta.

Tot aquest procés dinàmic (preJocs/Jocs/postJocs) ha fet que Barcelona, com veurem, sigui la ciutat d'Europa que ha tingut en 10-12 anys (1990-1992-2002) el creixement turístic més espectacular.

El turisme i els grans esdeveniments

Barcelona és una ciutat que s'ha servit de grans esdeveniments per caminar endavant. Això és molt clar pel que fa al sector —indústria— turístic de la ciutat.

Al marge de remodelacions urbanístiques, de processos de recuperació i de creixements urbans, l'activitat turística de Barcelona està fortament marcada per dates concretes vinculades a fets importants.

Si agafem els últims 120 anys (període 1888-2004) podríem destacar les dates següents:

1888	Exposició Universal
1929	Exposició Internacional
1952	Congrés Eucarístic
1982	Mundials de Futbol
1992	Jocs Olímpics
1993	Any Miró
2002	Any Gaudí
2004	Fòrum Universal de les Cultures

Evidentment, hi ha altres dates que han marcat l'activitat turística de la ciutat en sentit positiu o negatiu, però han estat al marge de decisions pròpies de Barcelona i vinculades, en canvi, a la política internacional o a l'activitat econòmica general. Si agafem cadascuna de les dates que hem destacat, veurem que hi ha un abans i un després turístic a Barcelona; fins ara, el més espectacular és l'abans i el després vinculat als Jocs.

Aquest no és el lloc per fer una anàlisi de cadascun d'aquests esdeveniments, però considero important fer un breu comentari de dos d'ells —el Congrés Eucarístic i l'Any Miró—, perquè són els més descon-

guts pel que fa a repercussió turística i perquè tots dos tenen una certa relació amb els Jocs, encara que siguin esdeveniments molt diferents.

Gràcies al Congrés Eucarístic de l'any 1952, la ciutat coneix el primer «Pla d'Hotels» (Hotel Aricasa, Hotel Avenida Palace, etc.) i la primera «Vila Olímpica» (les vivendes del Congrés). La celebració de l'Any Miró durant el 1993 suposa trencar amb l'obsessió olímpica i apostar decididament per un model de turisme cultural; model que s'ha demostrat encertat i amb molt d'èxit per a la ciutat.

Promoció turística

Com hem comentat abans, els Jocs generen un procés de reflexió molt important. Durant l'any 1987 se celebren les primeres reunions entre l'Ajuntament de Barcelona —mitjançant el Patronat Municipal de Turisme— i la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona —mitjançant la seva comissió de Turisme— per estudiar el futur turístic de la ciutat i com afrontar-lo, tot sent conscients que s'apropava un gran esdeveniment de futur, els Jocs de 1992. El procés endegat en aquell moment es pot resumir en les fases següents:

Anàlisi de la situació turística i elaboració del Pla Estratègic de Turisme

Fase I : 1989-1991 (Identificació i avaluació)

- Anàlisi descriptiva de la situació
- Diagnòstic
- Síntesi del diagnòstic i estratègies generals
(Pla de màrqueting del turisme de Barcelona)

Fase II : 1992-1993 (Pla Estratègic de Turisme de Barcelona i Pla d'Accions)

- Definició de línies d'actuació (revisió de la Fase I i concreció de la política de màrqueting)
 - creació d'una cartera de productes
 - definició de l'estratègia de comercialització
 - sistemes de planificació i control de gestió
- Proposta d'ens de gestió i tipus d'organització interna per desenvolupar el Pla Estratègic.

Tot aquest procés és molt participatiu, ordenat i assegurat pel que fa a objectivitat. S'intenten trobar les millors fórmules perquè l'objectivitat tingui un pes important. A partir d'una radiografia de l'oferta turística de la ciutat i d'un fet concret, els Jocs, s'extrapola el futur turístic de Barcelona: es fa una consulta al sector turístic, que s'intenta que sigui representativa, i s'encarreguen diagnòstics a sis empreses consultores diferents especialitzades en turisme per consensuar una síntesi, a partir de la qual es posa en marxa la política de màrqueting i la proposta de creació de l'ens promotor del turisme de la ciutat.

La culminació es produeix, doncs, a finals de l'any 1993 amb la creació —constituïció— de l'organisme de promoció turística de Barcelona, Turisme de Barcelona, en la forma d'un consorci de dret públic, que segons els seus estatuts és presidit en el seu Consell General per l'alcalde de la ciutat i en el seu Comitè Executiu pel president de la Cambra de Comerç; la voluntat de l'organisme és aglutinar totes les voluntats i interessos públics i privats a través de les dues institucions. El nou organisme marcarà la futura promoció turística de la ciutat, caracteritzada pel canvi de la promoció genèrica com a destinació turística per una promoció lligada als diferents segments de mercat i a les demandes de cada grup específic interessat en la possible oferta d'una Barcelona determinada.

L'última segmentació turística llançada per Turisme de Barcelona com a oferta específica és la de la ciutat com a seu de grans esdeveniments esportius internacionals. El programa «Barcelona Sports» també neix, en definitiva, gràcies als Jocs. És el resultat de l'èxit d'organització i d'haver dotat la ciutat d'un gran prestigi com a amfitriona de grans esdeveniments esportius. El programa pretén promocionar els 15 esdeveniments de diferents especialitats esportives ja consolidats internacionalment i que es repeteixen en les seves respectives edicions any rere any. Són esdeveniments que ja atreuen milers de persones de tot el món i que tenen un potencial de creixement important, perquè Barcelona està en forma i la imatge de destinació turística urbana i, per tant, també de destinació turística esportiva encara ha de créixer.

Els 15 esdeveniments del programa «Barcelona Sports» són els següents:

- Torneig Internacional d'Hoquei de Reis (gener)
- Marató de Barcelona (març)
- Torneig Internacional de Polo (abril)
- Trofeu Conde de Godó - Open Seat (abril)
- Gran Premi Marlboro d'Espanya de F-1 (abril)
- Trofeu Zegna (maig)
- Regata Freixenet (maig)
- Trofeu Conde de Godó (maig)
- Concurs de Salt Internacional (juny)
- Gran Premi Marlboro de Catalunya (juny)
- Trofeu Joan Gamper (agost)
- Trofeu Ciutat de Barcelona (agost)
- Campionat Nacional de Futbol - La Lliga (setembre-maig)
- Escalada a Montjuïc (octubre)
- Jean Bouin (desembre)

El programa també promociona els grans esdeveniments no periòdics però sí singulars i que la ciutat acull gràcies, un cop més, al seu posicionament en el sector i, no podem deixar de repetir-ho, al paper decisiu del Jocs. Ara els grans esdeveniments immediats de futur són:

- Euroleague Final Four 2003 - Bàsquet (maig 2003)
- X Campionats del Món de Natació (15-27 juliol 2003)
- X Jocs Mundials de Polícies i Bombers (27 juliol-3 agost 2003)
- Copa d'Europa de Nacions d'Hoquei (2-14 setembre 2003)

Els segments de mercat que cal promocionar sempre són canviants, però gràcies als Jocs el segment esportiu s'ha convertit en un segment d'interès i atenció permanent per part dels responsables de la promoció de la ciutat. Barcelona es troba en el camí de la consolidació definitiva com a destinació turística esportiva, tant per a la pràctica com per a l'atracció a l'hora de gaudir dels grans espectacles. I en això els Jocs han estat definitius.

Barcelona com a destinació turística

L'experiència de Barcelona amb els Jocs ha demostrat que una bona utilització d'un gran esdeveniment, en aquest cas esportiu, pot arribar a transformar profundament el concepte que es té d'una ciutat. Els Jocs van ser un instrument de màrqueting únic i imprescindible per poder gaudir de la Barcelona que tenim avui.

Analitzarem l'evolució de l'activitat turística a partir de 2 anys abans dels Jocs per entendre la situació immediatament anterior a l'esdeveniment i veure la situació actual.

Si comencem a parlar de l'evolució de l'oferta hotelera, que és una dada significativa de la capacitat d'acollida de la ciutat, veiem que l'any 1990 es disposava de 118 establiments hotelers que oferien 10 265 habitacions amb un total de 18 569 llits. Al cap de 2 anys, més concretament a finals del 1992, observem que la disponibilitat que es va tenir per a la celebració dels Jocs va ser de 148 establiments amb 13 352 habitacions i una oferta de 25 055 llits.

Estem parlant de creixements en l'oferta hotelera de l'ordre del 35 % pel que fa a llits. L'ocupació mitjana de les habitacions va passar del 71 % al 84 %.

Aquest creixement en l'oferta va ser molt discutit en aquells moments i durant mesos es va polemitzar a fons i durament sobre el conegut «Pla d'Hotels», que va suposar la requalificació urbanística de diversos solars de la ciutat per poder-los convertir en sòl d'ús hoteler. Aleshores aquí van néixer establiments emblemàtics com l'Hotel Joan Carles I, l'Hotel Arts, l'Hotel Plaza, l'Hotel Fira, l'Hotel Melià Apolo, etc.

Tot i que els anys immediatament següents a la celebració dels Jocs van ser problemàtics turísticament parlant, donada la conjuntura econòmica i la consegüent davallada en els índexs d'ocupació —54 % els anys 1993 i 1994—, és evident l'encert de la política municipal d'aquells anys i del seu Patronat de Turisme. Gràcies a aquella visió de futur, que comprenia el llançament del pla d'hotels, la promoció turística endegada i les inversions empresarials, tenim la situació actual, que hem de qualificar d'extraordinària i que és la següent: quatre anys seguits amb una ocupació mitjana del 80 % o més, amb un 85 % de llits més que l'any 1990 i un 37 % més que l'any 1992 (34 303 llits a finals de l'any 2001).

OFERTA D'ALLOTJAMENT HOTELER

	1990	1992	2000	2001	2002*
Nombre d'hotels	118	148	187	203	223
Habitacions	10 265	13 352	16 561	18 141	19 628
Places (llits)	18 569	25 055	31 338	34 303	36 901

* previsió

Grau d'ocupació hotelera	1990	1992	1998	1999	2000	2001
(% sobre habitacions)	71 %	64 %	81,2 %	80,6 %	84 %	79 %

Barcelona es troba en aquest moment davant d'un altre gran esdeveniment, el Fòrum Universal de les Cultures de l'any 2004, que s'aprofitarà per fer un nou pas endavant espectacular. El sector turístic també en gaudirà. En aquest cas, el sector empresarial, en concret l'hotelier, torna a jugar fort. Hem vist el creixement d'oferta hotelera dels últims anys així com els alts índexs d'ocupació i, per tant, l'engrescament del sector privat. L'oferta d'allotjament hotelier del municipi, segons els projectes actuals, ha de créixer a partir de l'1 de gener de 2002 fins al 31 de desembre de 2004 en 6 535 habitacions, que suposen uns 11 763 llits. En el període 1992-2002, l'increment que suposa passar de 20 055 llits a 36 901 haurà estat del 84 %, i el previst els propers anys a partir d'aquesta data fins a la celebració del Fòrum Universal de les Cultures del 2004 serà del 15 %.

Per a tot el període 1990-2004, que el considerem d'influència directa dels Jocs, l'increment de l'oferta hotelera de la ciutat de Barcelona haurà estat del 150 %, que és el resultat de passar de 18 569 a 46 391 llits.

OFERTA D'ALLOTJAMENT HOTELER

	1990	1992	2000	2001	2002*	2003*	2004*
Nombre d'hotels	118	148	187	203	223	247	253
Habitacions	10 265	13 352	16 561	18 141	19 628	22 570	24 676
Places (llits)	18 569	25 055	31 338	34 303	36 901	42 432	46 391

* previsió

Tot aquest increment de l'oferta, i el que suposa d'aposta decidida del sector privat, s'entén a partir de l'increment espectacular de l'activitat turística general de la ciutat i, per tant, de l'evolució del seu nombre de visitants i pernoctacions.

Barcelona ha tancat l'any 2001 amb prop de 8 milions de pernoctacions (7 969 496 pernoctacions) i 3 378 635 visitants.

Si analitzem el període 1990-2001 veiem que l'increment de pernoctacions ha estat del 110 % i el de visitants del 95 %.

NOMBRE DE TURISTES I PERNOCTACIONS

	1990	1992	2000	2001
Turistes	1 732 902	1 874 734	3 141 162	3 378 635
Pernoctacions	3 795 522	4 333 419	7 777 580	7 969 496

Una comparació interessant consisteix a observar el rànquing de ciutats europees per nombre de pernoctacions i analitzar el creixement de cadascuna d'elles durant la dècada dels noranta, tenint en compte el període 1990-2000:

	Ciutat	1990	2000	Variació %
1	Londres	91 300 000	120 400 000	31,9
2	París	31 166 172	31 633 273	1,5
3	Dublín	15 359 000	16 898 000	10
4	Roma	12 915 225	14 781 281	14,4
5	Madrid	9 481 728	12 655 413	33,5
6	Berlín	7 243 638	11 412 925	57,6
7	Praga	4 524 000	7 921 953	75,1
8	Barcelona	3 795 522	7 777 580	104,9
9	Amsterdam	5 720 500	7 766 000	35,8
10	Munic	6 923 970	7 756 152	12

Barcelona destaca espectacularment amb un índex de creixement pràcticament del 105 % enfront de tots els seus competidors directes, seguida de Berlín amb un 57 % i d'Amsterdam i Madrid per sobre del

30 %; a Praga els últims 2 anys s'ha alentit el creixement encara que durant la dècada hagi estat per sobre del 75 %.

En funció del percentatge de creixement, el rànquing quedaria així:

- | | |
|--------------|------------|
| 1. Barcelona | 6. Londres |
| 2. Praga | 7. Roma |
| 3. Berlín | 8. Munic |
| 4. Amsterdam | 9. Dublín |
| 5. Madrid | 10. París |

Una altra dada cabdal per consolidar la ciutat com a destinació turística urbana ha estat que el nombre de visitants que hi vénen per vacances també ha augmentat de forma significativa. En aquests moments, el motiu vacacional com a raó de la visita a la ciutat representa pràcticament el 60 %. Aquesta evolució està clarament motivada pels Jocs i per la força mediàtica que van tenir. L'any 1990 les vacances representaven el 23 % i els negocis el 70 %. Barcelona era una ciutat industrial i de negocis, si més no aquesta era la seva imatge. Algú va dir que els Jocs havien de servir per transformar «el Manchester barceloní en la Copacabana de la Mediterrània». I així ha estat. Barcelona com a gran destinació turística urbana d'Europa és l'única que ofereix també en una gran ciutat una oferta de sol i platja de primeríssima qualitat i, per tant, un element més d'atracció en la suma d'ofertes per al segment de visitants vacacionals. Barcelona era una ciutat grisa i avorrida; avui és una ciutat plena de colors i animada.

L'any 1994, encara en una conjuntura econòmica poc favorable i en el marc d'una activitat turística alentida, el motiu de visita vacacional encara estava per sota del 40 % sobre el total de la ciutat. És a partir del període 1997-1998 quan la Barcelona turística realment esclata i la motivació vacacional puja fins al 63 % del total.

PERNOCTACIONS SEGONS MOTIU DE VISITA (xifres en percentatge)

	1994	1997	1998	1999	2000
Vacances	39	50	63	59	60
Negocis	51	43	36	40	39
Altres	10	7	1	1	1

Un altre efecte interessant dels Jocs ha estat la influència sobre les nacionalitats dels qui visiten Barcelona. L'any següent a la celebració dels Jocs, els nord-americans van compartir el primer lloc pel que fa a nacionalitats que visiten i dormen a la ciutat, conjuntament amb francesos i italians, que per proximitat són els clients naturals. Aquesta tendència es va anar accentuant i, l'any 2000, els nord-americans eren, definitivament i de forma destacada, la primera nacionalitat estrangera a visitar la ciutat. Més tard, l'any 2001, a causa de l'11 de setembre i d'una certa desacceleració econòmica, mundial i en especial de l'economia nord-americana, tenen una petita baixada. Per contra, els britànics, amb la fortalesa de la lliura esterlina, ocupen el primer lloc del rànquing.

PERNOCTACIONS A LA CIUTAT SEGONS LA NACIONALITAT
(xifres en percentatge)

	1990	1992	1993	2000	2001
EUA	5,9	5,0	8,7	14,5	9,6
Britànics	4,1	6,8	5,6	11,6	14,1
Francesos	7,3	8,8	9,1	5,1	7,1
Italians	6,1	9,6	8,6	6,2	7,0
Alemanys	3,4	7,0	6,7	5,7	5,1

En el segment de les reunions, els Jocs també han tingut un efecte decisiu en el posicionament de la ciutat. Malgrat que amb l'empenta general dels Jocs estava prevista, com ja hem comentat al començament d'aquest capítol, la construcció d'un Palau de Congressos com a infraestructura bàsica per a la indústria turística de la ciutat i això finalment no va ser possible, la ciutat segueix i s'ha consolidat com una de les grans destinacions congressuals i de convencions del món. Val a dir que és sorprenent el gran posicionament de Barcelona en el context mundial del sector de les reunions, tot i que no té el més necessari: la infraestructura que permet celebrar reunions (un bon centre de convencions o palau de congressos). Això, sens dubte, a més de la bona tasca de promoció feta pel Barcelona Convention Bureau (Turisme de Barcelona), és gràcies a l'impacte dels Jocs.

L'evolució del nombre de reunions i del nombre de delegats durant aquest període ha estat molt important.

NOMBRE DE REUNIONS I DELEGATS

	1990	1992	2000	2001
Reunions	373	310	1 380	1 345
Delegats	105 424	108 464	269 508	255 433

Un tema força interessant a partir de l'impacte dels Jocs sobre aquest segment específic del mercat de reunions és el clar augment percentual del nombre de reunions internacionals davant de les de caràcter espanyol; aquest impacte també es produeix a partir dels anys 1996-1997, quan la ciutat surt del sotrac econòmic general i rep la major aflluència postJocs.

NOMBRE DE REUNIONS I CONGRESSOS SEGONS ÀMBIT D'INFLUÈNCIA
(xifres en percentatge)

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2001
Àmbit espanyol	48	49	45	37	37	36	38
Àmbit internacional	52	51	55	63	63	64	62

Si bé els Jocs no acaben de permetre aprofitar l'embranchida de la ciutat per construir el tan necessari Palau de Congressos, el que sí que fan és deixar unes infraestructures a l'àrea de l'Anella Olímpica de Montjuïc molt importants per a la celebració d'esdeveniments a l'entorn del món de l'empresa, com són les convencions i els viatges d'incentius, i també a l'entorn del sector de les associacions, quan es tracta d'organitzar macrocongressos.

Respecte al primer cas, Barcelona es va posicionar en el circuit de la indústria de l'automòbil mundial i durant un llarg període es va convertir en el lloc obligat per a la «presentació en societat» de qualsevol nou model d'automòbil que es volgués llançar al mercat. Realment, el resultat és espectacular: en el període 1993-2001 es tenen comptabilitzats 127

actes relatius al món de l'automoció; destaquen els anys 1995 i 1996, amb 21 actes cadascun, i 1997, amb 32 actes.

La llista d'actes del període esmentat més amunt, només tenint en compte els de més de 500 delegats, és la següent:

1993		
Acte	Dates	Delegats
Presentació nou Opel Corsa	8-17/02	10 000
Presentació nou Mitsubishi	14/02 - 07/03	500
Presentació Nissan Terrano II	4-30/04	5 500
Presentació Fiat	15-18/04	1 200
Presentació nou Renault Clio	14-15/05	1 200
Presentació Fiat	27/06 - 01/07	2 300
1994		
Presentació Opel Corsa Brasil	22-25/02	1 000
Premis proveïdors Seat	2-3/05	500
Presentació nou Alfa Romeo	22-28/05	3 000
Convenció Citroën	26-29/05	600
Presentació Opel Tigra	10/09 - 10/10	1 200
1995		
Incentiu Peugeot França	12-15/05	1 400
Convenció Volkswagen	16-17/06	900
Presentació Renault Megane	5-7/09	9 000
Convenció Volvo	6-8/11	3 000
Convenció internacional Honda	4/11 - 8/12	500
1996		
Presentació nou camió Renault	23-26/04	7 500
Convenció Nacional Peugeot	9-10/04	600
Presentació internacional Audi A-3	7/07 - 22/08	8 100
1997		
Presentació nou Porsche	27/09 - 05/10	1 000
Presentació nou Toyota	23/06 - 10/07	1 000

1998

Acte	Dates	Delegats
Presentació Smart	06/07 – 14/08	1 000
Presentació Volkswagen	27-29/11	700
Presentació mundial Seat Toledo	17-30/09	6 000
Presentació nou Saab	15/11 – 09/12	900
Convenció Ford Mèxic	29-31/05	650

1999

Pan-European Car Launch Toyota	3-7/03	8 000
Presentació internacional Saab	15-24/01	4 000
Presentació nou Volkswagen	20-23/04	900

2001

Fiat Stylo	28/08 – 07/09	10 000
Mercedes Benz	11-14/10	2 000

Realment, la ciutat es va posar de moda i era el lloc més «in» del moment per al sector de l'automòbil. Si una determinada marca presentava el seu model a Barcelona, per efectes de moda obligava les altres marques a fer-ho també a la nostra ciutat.

Aquest tipus de presentacions necessiten unes infraestructures determinades per als seus grans muntatges tècnics i escènics; això a Barcelona és possible gràcies a les infraestructures de Montjuïc.

Tot just acabats els Jocs, el Congrés Mundial de la UIA (Unió Internacional d'Arquitectes) va utilitzar el Palau Sant Jordi; també el Congrés Mundial del Rotary ho ha fet per a les seves sessions d'obertura i cloenda durant el juny de 2002.

Per acabar l'anàlisi de l'impacte dels Jocs en l'activitat turística de la ciutat hem de parlar del segment del turisme de creuers. Aquí els Jocs també han estat fonamentals. L'operació anomenada «Pla d'Hotels Marítims» va marcar el punt d'inflexió que ha convertit Barcelona en el port de creuers número 1 de la Mediterrània i d'Europa.

Durant 18 dies de mitjana, onze vaixells van fer d'hotel durant el període olímpic. Aquests vaixells van estar al servei dels patrocinadors i

la zona del port es va convertir en la segona concentració olímpica més important d'allotjaments durant els Jocs, amb 11 000 persones, després de la mateixa Vila Olímpica, que tenia una capacitat al voltant de les 15 000 persones. És evident que una concentració d'aquest tipus va fer necessària una logística molt especial i puntual, però un cop més el resultat de l'operació va ser excel·lent i, per tant, una mostra més de la capacitat organitzativa dels professionals de la ciutat i, en aquest cas, també de la capacitat de resposta del mateix port de Barcelona.

NOMBRE DE VAIXELLS I CREUERISTES

	1990	1992	2000	2001
Nombre de vaixells	207	220	495	544
Nombre de creueristes	115 137	132 807	572 571	654 806

Com podem veure, el creixement ha estat molt significatiu. Només agafant el període a partir de l'any dels Jocs fins al 2001 tenim un increment en vaixells del 147 % i en creueristes del 393 %. Aquestes dades són les que situen Barcelona en la posició actual dins de la Mediterrània; referit a l'any 2001, i segons l'empresa consultora britànica G. P. Wild Ltd, el rànquing és el següent:

1. Barcelona (3)
 2. Pireu (1)
 3. Kusadasi (6)
 4. Mykonos (9)
 5. Venècia (12)
- (entre parèntesis figura el lloc que ocupaven l'any 2000)

Hi ha altres paràmetres i indicadors que ajuden a acabar de veure el fabulós impacte dels Jocs sobre el sector i l'activitat turística de la ciutat. Indicadors tan diversos com el nombre d'usuaris dels Bus Turístic, el nombre de passatgers a l'aeroport o bé el nombre de visitants als principals equipaments culturals i d'oci de la ciutat.

EVOLUCIÓ BUS TURÍSTIC

	1990	1992	2000	2001
Nombre d'usuaris	23 759	86 145	873 611	983 302

El servei de Bus Turístic s'ha anat adaptant a la demanda i els vehicles que s'han posat en servei ho han fet per la pressió dels visitants. Aquí l'evolució torna a ser extraordinària, ja que l'augment en el període 1992-2001 ha estat del 1040%.

Les dades que podem donar de l'aeroport també són significatives. Aquí els Jocs també van ser decisius si tenim en compte que van suposar pràcticament una nova infraestructura per al sector i per a la ciutat.

PASSATGERS A L'AEROPORT DE VOLS NACIONALS I INTERNACIONALS

	1990	1992	2000	2001
Nacional	5 655 483	6 086 810	10 286 763	10 652 830
Internacional	3 393 174	3 936 516	9 522 049	10 094 682
Total	9 048 657	10 023 326	19 808 812	20 747 512

Com es pot veure, l'evolució també ha estat positiva, amb increments significatius. No obstant això, sense entrar en valoracions, podem dir que l'augment hauria estat superior si la infraestructura hagués tingut la capacitat de resposta de l'activitat turística que la mateixa ciutat li ha estat demanant durant aquests últims anys; actualment sembla que per fi s'encaren les obres d'ampliació i modernització reclamades.

Si repassem el nombre de visitants que tenen els llocs de més interès turístic, també veurem l'evolució positiva d'aquests equipaments, així com el paper destacat que té en el sector l'obra de Gaudí. Els dos equipaments culturals més visitats actualment són obra del genial arquitecte: la Sagrada Família i la Casa Milà (la Pedrera).

VISITANTS A LLOCS D'INTERÈS TURÍSTIC

Museus i equipaments culturals	1990	1992	2000	2001
1 Sagrada Família	701 713	650 000	1 420 087	1 554 529
2 Casa Milà (la Pedrera)	—	—	1 386 721	1 212 190
3 Museu del F. C. Barcelona	286 584	326 907	1 156 090	1 161 038
4 Museu Picasso	628 664	511 155	1 026 549	1 109 356
5 MNAC	—	—	351 641	505 304
6 Fundació Joan Miró	157 892	168 722	497 295	492 457
7 CCCB	—	—	378 145	426 617
8 Museu de la Ciència	335 751	397 036	262 561	241 081
9 Museu Egipci	—	—	170 340	220 614
10 Museu Marítim	109 029	87 696	242 830	193 019
11 MACBA	—	—	173 098	192 351
12 Museu de la Cera	214 970	237 308	189 265	187 354
13 Museu d'Història de la Ciutat	89 049	168 957	172 421	183 707
14 Museu d'Història de Catalunya	—	—	170 075	140 269
15 Museu Militar	—	—	96 329	93 831
Total	2 523 652	2 547 781	7 693 447	7 913 717

Equipaments lúdics	1990	1992	2000	2001
1 L'Aquàrium	—	—	1 563 493	1 527 283
2 Poble Espanyol de Montjuïc	—	1 423 994	1 478 546	1 429 378
3 Parc Zoològic	1 061 878	1 034 720	930 000	958 474
4 Imax	—	—	818 707	603 282
5 Parc d'Atraccions Tibidabo	1 118 059	887 000	405 231	410 000
6 Parc del Laberint	—	—	127 129	144 946
7 Mirador de Colom	91 376	128 439	103 500	102 225
Total	2 271 313	3 474 153	5 426 606	5 175 588

Barcelona, com ja hem dit repetidament, s'ha convertit en un referent com a destinació turística urbana i, en particular, com a destinació turística cultural. És interessant veure el paral·lelisme absolut que hi ha entre el creixement dels dos indicadors que ens poden certificar el que

estem dient, que són el nombre de pernoctacions i el nombre de visitants als 15 equipaments culturals més importants de la ciutat:

EVOLUCIÓ DEL NOMBRE DE PERNOCTACIONS
I VISITES A EQUIPAMENTS CULTURALS

	1992	1994	1998	2000	2001
Pernoctacions	4 333 419	4 704 621	7 400 337	7 777 580	7 969 496
Nombre visitants equipaments culturals	2 547 781	3 489 456	6 615 258	7 693 447	7 913 717

Una consideració final que s'ha de fer en parlar de l'activitat turística és la del seu impacte econòmic en el conjunt de la ciutat.

Els Jocs han fet possible que actualment el turisme representi el 14% del PIB de la ciutat i que en quantifiquem l'impacte econòmic directe en uns 1 438 milions d'euros, fet que suposa haver-lo multiplicat per 2,2 si prenem com a referent el mateix impacte del sector dos anys després dels Jocs. Podem considerar, avui, que l'impacte econòmic total, directe i indirecte, del sector turístic a la ciutat és d'uns 2 590 milions d'euros. Els Jocs han ajudat que aquest sector tingui una importància cabdal en l'economia de la ciutat i no només per a les empreses turístiques sinó també per al conjunt dels sectors econòmics: institucions financeres, empreses de transport, autopistes, sector de l'alimentació, etc.

Conclusions

Barcelona és una felïç realitat (arquitectònica, convivencial, cultural, climàtica, històrica) que la celebració dels Jocs es va encarregar de revitalitzar i de projectar al món. Amb motiu de l'esdeveniment de 1992 la ciutat va mostrar les múltiples cares que li donen personalitat, alhora que les va posar al dia i les va obrir al futur. Els que van ser catalogats com els millors Jocs de la història ens van donar l'embranchida per convertir Barcelona en ciutat capdavantera en diversos aspectes, sobretot en el camp de l'activitat turística.

El bon nom de Barcelona no és flor d'estiu. Obeeix a una permanència

sovintejada en el primer pla internacional. Des d'una perspectiva turística i de poder de captació, la capital catalana acumula uns quants lideratges, fins i tot mundials. Barcelona és, en aquest sentit, la ciutat preferida per als britànics com a destinació de les anomenades *city breaks* o estades curtes de dos o tres dies. Cap altra ciutat del món gaudeix d'aquest reconeixement en un mercat tan significatiu com el del Regne Unit. Precisament, l'edició britànica de la prestigiosa revista *Condé Nast Traveller* va escollir Barcelona, l'any 2001, com la millor destinació de turisme urbà del món. És un reconeixement, tota una garantia que anualment expedeix el mercat emissor britànic, que l'any 2001 va ser el principal *client* de la ciutat.

A banda de l'emergència del sector dels creuers, que ja ha quedat consignada, Barcelona conserva focus tradicionals d'activitat que segueixen gaudint de bona salut. El segment dels congressos, convencions i viatges d'incentiu, molt important durant anys per a l'economia de Barcelona i de Catalunya, ofereix uns notabilíssims índexs d'activitat: Barcelona és la ciutat del món sencer que té més congressos contractats a partir de l'any 2001, segons la International Congress & Convention Association (ICCA). El sector, a més, projecta un futur plenament dinàmic, amb la pròxima inauguració del nou Centre de Convencions Internacional de Barcelona, un dels més grans d'Europa, a banda d'enginyar constantment noves excuses d'atracció. El Barcelona Outdoor & Corporate Training (BO&CT), un programa que promociona la ciutat com a destinació per a la formació d'executius i professionals, n'és un nou exemple.

La promoció a la carta que s'ha portat a terme, l'excel·lència del nostre urbanisme i del llegat cultural i arquitectònic, així com l'entesa inter-institucional han permès que Barcelona, gradualment, se situï a l'àtic del sector turístic. Des de l'any 2001, la Ciutat Comtal és la principal destinació turística a Catalunya, i gaudeix de l'estatus de gran potència europea del sector. Ni la Costa Brava ni la Costa Daurada han resistit l'ascensió barcelonina.

El fenomen turístic de la nostra ciutat també ha tingut una traducció en l'àmbit estatal. Des de l'any 2000, Barcelona lidera la captació de despesa del turisme internacional a l'Estat espanyol. El comerç barceloní concentra més enllà del 15% dels diners que els visitants estrangers

gasten a Espanya, que és, al seu torn, la segona destinació turística mundial darrere França.

Barcelona gestiona, així doncs, lideratges, en una tasca permanent de renovació conceptual i d'estímul continu. El reconeixement internacional de la ciutat, aquest bon cartell, s'origina en bona part en aquell màgic estiu de 1992. Des d'aleshores, totes les guies turístiques que radio-grafien Barcelona paren esment a aquest punt de partida excepcional, en la catapulta que va ser la Barcelona Olímpica per a l'actual dimensió de la ciutat. Els textos introductoris de totes les guies que hi ha al mercat dissecionen les grans transformacions urbanístiques que va experimentar la ciutat, i també analitzen la renovació de les infraestructures que va permetre el naixement de la Barcelona del segle XXI.

Els Jocs, sí, van posar en forma Barcelona, que d'aleshores ençà ha sabut exercitar-se com cal per fer virtut dels seus atractius i per donar-los a conèixer en els canals adequats. ¿Com, si no, s'ha d'entendre que el turisme a Barcelona creixés un 7,6% durant l'any 2001, quan el sector mundial i europeu van patir recessions certament històriques, amb decreixements de l'ordre de l'1,3% i de l'1%, respectivament?

Nota: Podem considerar que la font de tots els quadres és Turisme de Barcelona, llevat d'aquells que, en el text corresponent, ja se n'indica la font específica.

Bibliografia

- «Plannig cultural tourism in europe». *A Presentation of Theories and Gaes*. Edited by Diane Dodd and Annemoon van Hemel (Amsterdam 1999). Boekman Foundation / Ministry of Education, Culture and Science
- «Urban tourism». *Attracting Visitors to Large Cities*. Christopher M. Law. Mausell, 1993
- Memoria 1992. Patronat de Turisme de Barcelona. Ajuntament de Barcelona
- Barcelona. Estadístiques de Turisme de Barcelona 2001. Turisme de Barcelona, abril 2002
- «Sports and city marketing in european cities». Leo van den Berg, Erik Braun, Alexander H. J. Otgaar (Rotterdam, 2000).

Els Jocs de la ciutat

Lluís Millet

Director de la Divisió d'Infraestructures del COOB'92

Arquitecte

Vint anys després

La perspectiva que donen els deu anys transcorreguts des de 1992 s'estira i es fa més distant quan es parla de l'estratègia urbana i dels projectes i transformacions que van precedir la brillant celebració del Jocs, ja que va ser entre 1981 i 1982 quan es van prendre les decisions que havien de fonamentar tot el projecte olímpic. Un molt reduït grup de tècnics, sota la direcció d'Oriol Bohigas, aleshores delegat d'Urbanisme de l'Ajuntament, vam traçar la famosa proposta de les quatre àrees o parcs olímpics, esquema que va vertebrar totes les actuacions i projectes olímpics i que va mantenir-se sense modificacions significatives durant els deu anys següents. El rectangle que formalitzava la proposta central —Montjuïc, Diagonal, Vall d'Hebron i Parc de Mar— es completava amb actuacions d'ambició clarament metropolitana, com les de l'eix del Llobregat, des de l'Hospitalet fins a Terrassa, o les de l'eix del Besòs, des de Santa Coloma i Badalona fins a Cerdanyola i Sabadell, i la inclusió de ciutats territorialment significatives, com Mataró i Granollers.

És interessant fer, avui, una reflexió retrospectiva amb la voluntat d'esbrinar tant les raons d'aquelles decisions com les conseqüències que han tingut. Però, abans de tot, m'agradaria començar, indirectament, amb una pregunta: guanyaria avui Barcelona una candidatura olímpica? És evident que no hi ha una resposta segura però, com a mínim, crec que pot afirmar-se que ho tindria més difícil o, si més no, tan difícil com París, Berlín o Madrid. Això pot semblar contradictori ja que Barcelona disposa

avui d'infraestructures de comunicació millors, equipaments esportius millors, una qualitat urbana més bona, un parc hoteler millor i, sobretot, un reconegut prestigi internacional.

Sembla que els criteris o tendències que s'han imposat en les darres nominacions olímpiques no han reconegut avantatges especials a les ciutats a les quals no pot discutir-se llur nivell de qualificació: Nagoya va perdre davant de Seül; París enfront de Barcelona; Atenes davant d'Atlanta; Berlín davant de Sidney; Roma i Estocolm davant d'Atenes, i Toronto i París, novament, davant de Beijing. Així, doncs, el «secret» per obtenir la nominació olímpica no sembla residir en tenir una ciutat molt preparada, amb bones infraestructures, capacitat organitzativa i mitjans econòmics abundants sinó, més aviat, en saber seduir el Moviment Olímpic amb una proposta que doni un clar valor afegit al programa de competicions esportives. Barcelona va saber situar la ciutat al centre dels Jocs; va saber convertir la ciutat en protagonista principal i no, com fins aleshores, en simple referència escenogràfica.

Aquests valors afegits són clarament perceptibles en algunes edicions dels Jocs i suposen una progressió continuada en la qualitat de l'esdeveniment, que resulta cada vegada més difícil de superar. Munic, per exemple, va introduir l'excel·lència en les tecnologies constructives i en la qualitat dels escenaris esportius; Los Angeles va aportar criteris empresarials i de rendibilitat econòmica; Barcelona va introduir el protagonisme de la ciutat, i Sidney, el del respecte al medi ambient. Avui, obtenir la nominació com a seu olímpica és més difícil perquè les ciutats candidates han d'intentar superar les aportacions successives de les ciutats olímpiques. Després de Barcelona (Atlanta va ser nominada abans de 1992) no hi ha cap candidatura que intenti escamotejar el protagonisme de la ciutat. Per això, la competència és cada dia més forta i cal introduir nous valors —tal com ha fet Beijing— per sobresortir en el procés de selecció.

Avui, Barcelona ho tindria més difícil per ser olímpica, bàsicament, per culpa de Barcelona. Hauríem d'imaginar altres reptes i altres formes d'innovació per tal de bastir una proposta seductora que mai podria ser la de 1981. Tornem, però, a l'inici per intentar explicar les raons que van conduir a aquella proposta olímpica.

El rerefons del projecte olímpic de Barcelona

Als inicis dels anys vuitanta, ben poc després de conquerir-se la democràcia municipal, Barcelona estava immersa en mil batalles que tenien per objectiu combatre tots els danys ocasionats durant la dictadura i trobar remei per a les ferides i malformacions acumulades durant tants anys. S'havia de repensar la ciutat i s'havien d'inventar noves formes d'actuació, noves escales d'intervenció, nous mecanismes de participació. Barcelona, que havia doblat la població entre els anys cinquanta i els anys setanta, patia acusats desajustos entre el centre i la perifèria, entre el llevant i el ponent; tenia fortes mancances en infraestructures viàries i de comunicació i havia perdut, de forma fraudulenta, moltes hectàrees de zones verdes; la inversió pública en serveis i equipaments era gairebé inexistent i la ciutat històrica estava en un procés de gran davallada, amb un altíssim grau de densificació. Mentre l'Eixample i el centre històric envellien, la ciutat es suburbialitzava, perdia activitat industrial i acumulava dèficits de tots tipus d'equipaments.

És lògic, doncs, que el centre de preocupació del ciutadà en el moment en què van ser elegits els primers càrrecs democràtics municipals fos allò més proper: el barri, les escoles, els equipaments, la qualitat de l'habitatge, les places i jardins, la recuperació de l'espai públic. Calia redimir la ciutat, posar-hi ordre; tothom es va posar a la feina: associacions de veïns, col·legis professionals, periodistes i escriptors, entitats ciutadanes, etc. No és estrany que el primers ajuntaments democràtics responguessin a aquestes pressions i reivindicacions i que de la pressió i la protesta es passés a la proposta i l'actuació. Inicialment, es va començar pel més senzill i el més proper al ciutadà: l'espai veïnal, la plaça, el carrer; es va començar a actuar sobre els sistemes locals perquè els projectes que es requerien eren fàcils i ràpids, d'un cost assumible; hi havia pressa per demostrar la diferència qualitativa que suposava tenir un govern municipal elegit. Ningú hauria entès que l'Ajuntament, en lloc d'aplicar aquesta teràpia balsàmica hagués, per exemple, proposat la revisió del Pla General Metropolità, estratègia que, en el millor del casos, hauria trigat anys a fer-se notar.

La intensitat del treball i l'espectacularitat dels resultats van ser evidents en pocs anys i la ciutat va anar canviant de fesomia: la qualitat urbana va

millorar de forma notable, però, sobretot, de forma homogènia. No hi havia zones privilegiades: s'actuava tant a la perifèria com a l'Eixample, als barris històrics com als de construcció recent. Aquest esforç per urbanitzar, per fer ciutat, va ser particularment intens entre 1979 i 1986. Els barris van començar a tenir referències pròpies, llocs habitables, carrers per passejar-hi, etc. Tan aviat com els resultats d'aquesta política van fer-se evidents i va quedar palès l'èxit de l'estratègia adoptada, va ser necessari un canvi d'escala de les intervencions: dels projectes locals o de les teràpies de correcció, va passar-se als projectes vertebradors, amb escales d'intervenció més generals: accessibilitat, connectivitat, reequilibri, etc.

Cap a 1981, l'alcalde Narcís Serra assenyalava la necessitat de disposar d'un projecte global de ciutat que permetés fixar objectius més ambiciosos, realitzables a mig termini, que superessin la feina «d'apedaçar» la ciutat, encara que sense abandonar-la. Si a nivell local els canvis ja eren apreciables, Barcelona seguia patint grans mancances a nivell general: travessar la ciutat d'est a oest, suposava més d'una hora de trajecte; el port i l'aeroport tenien greus disfuncions i dificultats d'accés; els museus presentaven un alt nivell d'envelliment i deixadesa, i els equipaments de ciutat eren pràcticament inexistent. D'altra banda, determinades zones urbanes no podien «canviar» amb teràpies locals: el front marítim o la façana de muntanya tenien patologies massa complexes per ser resoltes amb petits projectes. Calia repensar la ciutat, traçar una estratègia general que permetés redefinir la funcionalitat de les diferents parts: la xarxa viària, les centralitats, el teixit residencial, els equipaments de nivell metropolità, la reconversió d'àrees industrials, la redefinició del teixit productiu.

Tota aquesta ambició i voluntat d'actuació van trobar un pretext: els Jocs Olímpics. La idea dels Jocs, nascuda l'any 1981, va servir per donar forma a tots els projectes d'escala general que ja eren clarament identificats com imprescindibles per al desenvolupament de la ciutat. Sense aquesta ambició, sense aquesta voluntat de canvi, sense una visió prospectiva, Barcelona seria avui una ciutat raquítica, sense possibilitat d'assumir els reptes imprescindibles per situar-se al costat de les ciutats més dinàmiques i qualificades del món.

Les directrius del projecte olímpic

El primer que cal dir és que el projecte olímpic va ser una traducció o una representació del desig ciutadà per millorar la ciutat, per fer-la respectable, per sobresortir i equiparar-se a les altres ciutats del món. D'una manera o d'una altra, totes les «batalles» urbanes tenien resposta en el projecte olímpic. Per aquesta raó, no va ser difícil arribar a un consens generalitzat. També cal dir que l'alcalde i l'Ajuntament van formular, des de l'inici, i amb gran claredat i precisió tècnica, les directrius polítiques del projecte.

En primer lloc, calia *vertebrar* la ciutat, dotant-la d'un sistema viari que potenciés la relació de Barcelona amb les altres ciutats metropolitanes, que solucionés la difícil permeabilitat est-oest de la ciutat i que connectés el conjunt del territori urbà amb els sistemes de comunicacions regionals. En el mateix sentit, calia definir una nova estructura de comunicacions ferroviàries —un metro regional—, que enllacés les principals ciutats del sistema metropolità de Barcelona.

En segon lloc, era imprescindible *equipar* la ciutat. El baixíssim nivell d'inversions públiques que havia caracteritzat el període anterior als anys vuitanta havia empobrit i «descapitalitzat» la ciutat. Pràcticament, en els últims vint anys no s'hi havia construït cap edifici públic per al lleure, la cultura o l'esport que afegís algun valor de capitalitat als equipaments històrics de Barcelona. Aquest fet havia provocat un creixement de la ciutat exclusivament quantitatiu ja que la qualitat era negada per l'absència d'espais públics i equipaments. Aquesta política d'equipaments s'havia de dirigir, molt especialment, cap a l'obtenció d'espais públics, de dimensió considerable, que permetessin formalitzar una nova percepció de la ciutat, obrint-la al mar per un costat i definint-ne els límits amb el parc de Collserola per l'altre.

En tercer lloc, s'havia de *redefinir la centralitat*, replantejant la migradesa del centre de ciutat, representat fins aleshores per l'eix del passeig de Gràcia i de l'avinguda de la Diagonal fins a la plaça de Francesc Macià. Això significava determinar el llindar de servei i d'influència que pretenia donar-se a aquesta ciutat central, és a dir, definir un sistema articulat entre aquest centre i el de les altres ciutats metropolitanes i regionals.

Finalment, calia *equilibrar* la ciutat, evitant que els creixements qualitatius es generessin majoritàriament en una zona molt determinada en detriment de la resta de districtes. Fins llavors, la majoria de les inversions públiques i privades corresponents a grans equipaments de caràcter urbà s'havien realitzat només a la muntanya de Montjuïc i en els districtes de les Corts i Sarrià-Sant Gervasi. Les instal·lacions esportives del F. C. Barcelona, el Reial Club de Polo, el Club de Tennis Turó o el Club Esportiu Laietà són exemples de les preferències i estratègies de localització que havia seguit la iniciativa privada. Però la Universitat de Barcelona, la Universitat Politècnica, les piscines Picornell o l'Estadi Serrahima són exemples de com les inversions públiques «de prestigi» seguien els mateixos raonaments. En contraposició, l'est de la ciutat no disposava de cap equipament públic o privat representatiu i les dotacions comunitàries no depassaven el nivell de servei corresponent al barri.

L'instrument que havia de subministrar l'energia, el consens i la il·lusió necessaris per *vertebrar, equipar, definir l'espai central i equilibrar la ciutat* va ser el projecte del Jocs Olímpics.

Les claus de l'èxit

Manllevo aquí el títol del llibre editat l'any 1995,¹ però no per explicar l'èxit organitzatiu dels Jocs, sinó només l'èxit de la proposta urbana en què va fonamentar-se. Dels molts aspectes en què el Jocs de Barcelona van ser modèlics, crec que en sobresurt l'encert d'haver posat la ciutat al centre d'atenció dels Jocs, donant-li tot el protagonisme. I no és que altres aspectes no hagin tingut el reconeixement adequat: en el camp tecnològic, per exemple, després del relatiu «fracàs» d'Atlanta, s'adopta l'experiència de Barcelona, i empreses i persones d'aquí passen a tenir un protagonisme màxim en els Jocs següents. Passa el mateix, per exemple, en el camp de la seguretat o en l'organitzatiu, quan s'adopta la sistemàtica del Pla Director que va elaborar-se per Barcelona. També és curiós constatar que, encara avui, el manual de candidatura que han d'acomplir les ciutats que pretenen organitzar els Jocs segueix el model que vam «inventar» quan vam presentar la nostra proposta l'any 1986. Crec, però, que malgrat

1. Moragas, M. de; M. Botella (1995): *Les claus de l'èxit*. Barcelona: UAB

tot, els Jocs de Barcelona són coneguts i admirats especialment per l'èxit de la ciutat, situada, per primera vegada, en el paper de protagonista.

Si preguntem avui a un ciutadà de Barcelona què van suposar els Jocs, segur que la resposta es referirà a algun element urbà —el Port Olímpic, les rondes, el Palau Sant Jordi, etc.— i no pas a les medalles que va guanyar Espanya, tot i que van ser moltes. Des de fora, i dins del món de les ciutats que pretenen ser o són olímpiques —Rio de Janeiro, Atenes, Madrid o Beijing— també la referència a Barcelona és corrent o gairebé obligada. Per què? Com va aconseguir-se aquest èxit? En primer lloc, cal parlar del «front intern»: si el projecte olímpic no hagués estat percebut com a bo pel ciutadà, mai no hauria tingut èxit. Apunto, tot seguit, algunes de les raons que em semblen rellevants en aquest aspecte.

La primera i, probablement, la més important, va ser la *transparència*. El projecte olímpic va ser un projecte molt explicat: a partir de l'any 1982, en què es formalitzen els esquemes d'implantació i es detallen els projectes a realitzar, fins al 1986 en què s'aconsegueix la nominació, es fan centenars de reunions amb associacions de veïns, escoles, diaris, partits polítics, ajuntaments, institucions, sindicats, etc. Des dels nens de les escoles fins als líders veïnals més combatius van ser informats d'allò que els preocupava o simplement els interessava. Molts projectes, especialment els d'espais públics i els de la xarxa viària van ser modificats fins arribar al consens. No és estrany, doncs, que, finalment, el projecte fos de tothom; a partir de la nominació, qualsevol taxista sabia conduir el turista o el curiós per una Barcelona olímpica encara no construïda però que era ja coneguda o imaginada amb detall. (Sabria explicar avui un taxista com serà el 2004, quan només falten dos anys?)

En segon lloc, el projecte olímpic de Barcelona, va ser un projecte *auster, limitat*. Dit de forma col·loquial: no es va estirar més el braç que la màniga. Barcelona va saber posar els límits adequats als Jocs: va limitar la capacitat dels escenaris de competició (els més petits dels darrers vint anys de Jocs Olímpics), va establir un límit a la capacitat de la Vila Olímpica i va saber aprofitar tot allò que ja tenia, utilitzant escenaris temporals en aquells esports en que no podia justificar-se la permanència d'una nova construcció. També va saber limitar els costos de les construccions, que mai no van ser considerats com el resultat final del projecte sinó

com la principal dada de partida; això va obligar a adoptar solucions enginyoses que s'encaminaven a minimitzar els metres quadrats construïts. Construir poc, petit i senzill hauria pogut ser el lema autoimposat per Barcelona. (L'estadi de Sevilla, construït més o menys a la mateixa època, va costar gairebé tres vegades més que el de Barcelona, i acabar el de Madrid costarà quatre vegades més.)

Una tercera raó de la sintonia entre el projecte olímpic i el ciutadà va ser, sens dubte, el *caràcter estratègic* de la proposta. Es tractava no només d'organitzar uns Jocs, sinó d'emprar la immensa energia generada en benefici de la ciutat, utilitzant l'esdeveniment com a eina per a corregir dèficits, requalificar i renovar el teixit urbà. En cap cas els projectes olímpics van implicar la colonització d'espais d'extensió urbana, sinó que van propiciar sempre la reconquesta d'àrees internes obsoletes. La renovació urbana va ser un dels vectors principals del projecte, però també ho va ser la recuperació de la història: les instal·lacions olímpiques no van ser objectes en conflicte, implantats artificialment sobre la ciutat, sinó propostes de relectura; l'Estadi Olímpic es va situar dins de la pell del vell estadi de 1929; el Palau Sant Jordi es va emplaçar en el mateix lloc que el 1929 havia ocupat el pavelló de Bèlgica; el traçat de la Vila Olímpica va suposar una relectura de la proposta de Cerdà feta 150 anys enrere.

També va ser estratègica la decisió de fer «metropolitans» els Jocs, fer que superessin l'àmbit administratiu i municipal per estendre's a la Barcelona real. La conversió de l'eix Mollet-el Papiol en línia ferroviària de rodalies va ser una de les primeres indicacions o directrius del projecte olímpic que l'alcalde Narcís Serra va donar el 1981, indicació que, després, va ser impossible de materialitzar i que avui encara resta pendent. D'altres, però, es van dur a terme, encara que després de lluites titàniques; em refereixo, per exemple, a les «potes» nord i sud dels cinturons, que havien de vertebrar la ciutat amb el Maresme i amb el Baix Llobregat. La voluntat metropolitana de la proposta olímpica va quedar palesa amb l'elecció de les seus de competició de Castelldefels, Viladecans, l'Hospitalet, Terrassa, Sabadell, Badalona i, amb una mica més d'ambició territorial, Granollers i Mataró, ciutat que, finalment, només va poder tenir un paper episòdic. Aquestes decisions, preses entre 1982 i 1986, van ser, realment, una lluita contracorrent significativa, ja que, en aquell període, s'es-

tava gestant la dissolució i aniquilació, per part de la Generalitat, de la Corporació Metropolitana de Barcelona. La dificultat per coordinar les polítiques urbanes i territorials des d'aquest fet, ha marcat i marca encara, de forma molt negativa, el progrés de la capital de Catalunya. Dificultat que contrasta amb la «facilitat» amb la qual Madrid esdevé «la ciutat» d'Espanya, l'única que competeix amb Londres, París, Sao Paulo o Tòquio i on poden traçar-se, en un obrir i tancar d'ulls, quatre cinturons (M-30, M-40, M-45, M-50), centenars de quilòmetres de metro i trens de rodalies, nous aeroports o extensions urbanes per a més de 150.000 nous habitatges. La Barcelona olímpica va voler definir una estratègia de gran capital i se'n va sortir a mitges; després dels Jocs, ha hagut de renunciar a aquesta ambició? El 2004, tindrà caràcter metropolità? Quan es tornarà a tenir un òrgan de govern i planificació regional? Sembla que, en aquest aspecte, s'han perdut deu anys i encara més: s'ha perdut l'empenta olímpica.

Un altre aspecte que configura la percepció d'èxit del projecte olímpic va ser la capacitat de crear *impactes positius difosos* a partir d'actuacions concretes i limitades. De fet, les inversions en instal·lacions esportives no van superar el 10% del total. L'obra esportiva, situada estratègicament, era el pretext per escometre projectes urbans de gran transcendència; un cas paradigmàtic és el de la Seu d'Urgell on, amb una inversió «esportiva» molt limitada —el canal d'aigües braves— es va aconseguir la transformació profunda d'una gran part de la ciutat. Penso que no es va fer cap projecte inútil, d'aquells que, després dels Jocs, no se'n sap què fer, i crec que tots van suposar una millora i qualificació de l'entorn urbà en el qual es localitzaven; n'hi ha prou a recordar com era l'entorn del Port Olímpic i de la Vila Olímpica i com és ara; o com era la meitat no colonitzada de Montjuïc o l'àrea de la Vall d'Hebron.

Però més enllà dels entorns immediats de les instal·lacions olímpiques, pot advertir-se un clar efecte catalitzador i dinamitzador sobre molts projectes complementaris. El projecte olímpic va definir les vores de l'espai central de la ciutat dins del qual, per inducció, van produir-se un seguit de canvis que no tenien relació directa amb el projecte olímpic, generats en bona part per iniciativa privada i, en alguns casos, complementats amb inversió pública, que han confirmat l'enorme vitalitat de la ciutat central. Em refereixo als nombrosos projectes d'hotels,

centres comercials, oficines, equipaments esportius, museus i galeries d'art, centres universitaris, que s'han desenvolupat en un període molt curt de temps.

Hem assistit, els darrers anys, a un canvi dimensional de la ciutat, similar al que va produir-se en la segona meitat del segle XIX, després de l'enderrocament de les muralles i del traçat de l'Eixample. Ja no podem referir-nos al casc antic com a ciutat històrica; tot l'Eixample, i especialment tot el rectangle central, ha esdevingut ja ciutat històrica, ciutat central.

El projecte olímpic traduïa així les directrius i ambicions expressades per l'Ajuntament de Barcelona de vertebrar la ciutat metropolitana situant en punts estratègics els espais lliures i els equipaments, redefinint el centre per tal de situar la ciutat en condicions de competir amb les capitals més importants del món i homogeneïtzant la qualitat de vida en tota l'extensió urbana. Crec que el projecte olímpic real va anar molt més enllà de l'imaginat inicialment, de la mateixa manera que l'impacte i les conseqüències posteriors als Jocs són molt més àmplies del que els més optimistes esperàvem.

Seguint la metodologia i els mecanismes projectuals utilitzats a Barcelona, el projecte olímpic va estendre's a la majoria de ciutats que, com a subseus, van acollir algun esport. Es tractava, sempre, d'utilitzar els projectes com a eina per a qualificar i reequipar zones urbanes estratègiques que, per inducció, havien de propiciar transformacions urbanístiques a l'escala de tot el municipi. Aquest va ser el cas de Terrassa i el projecte del complex esportiu de l'Abat Marçet; de Badalona, amb la Vila de Montigalà i el nou Palau Olímpic d'Esports; de Castelldefels i el Canal Olímpic de Piragüisme; de Banyoles i el projecte de protecció de l'estany i la consolidació del parc que l'envolta, i del ja esmentat de la Seu d'Urgell, amb la construcció del Parc del Segre.

Finalment, als ulls del ciutadà, el projecte olímpic era un projecte amb *garanties*, que va saber generar la confiança que tot el que es feia seria ben utilitzat l'endemà dels Jocs. Massa vegades, després d'un esdeveniment excepcional, queden a la ciutat edificis excessivament grans o inadequats a les necessitats quotidianes. Hi ha molts exemples de construccions olímpiques que, posteriorment, no són gaire o gens utilitzades. Ha costat molt pagar-les i no se sap què fer-ne. Tot al contrari, Barcelona no va

construir cap instal·lació pensant exclusivament en els Jocs Olímpics, sinó bàsicament en l'ús posterior. Quan no se'n podia assegurar una utilitat, com en el cas d'esports minoritaris i amb poca implantació, es va optar per celebrar les competicions d'aquests esports en recintes «contenidors», utilitzats normalment per a altres funcions.

El resultat d'aquesta estratègia va ser la facilitat d'integració dels edificis olímpics a la ciutat i la fàcil adaptació als usos «normals», amb costos de manteniment assumibles i espais plenament aprofitables. Totes les construccions olímpiques —tant a les quatre àrees de Barcelona com a totes les subseus— s'utilitzen avui regularment, i llur explotació cobreix, en general, les despeses de manteniment. Aquest fet diferencia també els Jocs de Barcelona dels de la majoria de ciutats que ens han precedit. Cal subratllar, també, que una de les herències positives dels Jocs ha estat l'aparició de gestors excel·lents —persones i empreses— que han creat escola i que, avui, poden comparar-se, amb avantatge, amb els grans operadors esportius internacionals.

La seducció internacional

Més amunt he apuntat algunes raons per les quals el projecte olímpic va ser acceptat i va tenir el suport dins de casa, creant-se un ampli consens; sense aquest punt de partida mai no s'hauria pogut «vendre» el projecte a l'exterior o, més concretament, al CIO. Les condicions de la ciutat, entre 1981 i 1986, no eren pas les més bones per a seduir ningú. Encara recordo les males estones que passàvem quan havíem d'ensenyar la zona —desoladora i depriment— on s'havia de construir la Vila Olímpica, o els terrenys on s'havia d'emplaçar el tennis de la Vall d'Hebron. Patíem, també, quan els convidats posaven el cronòmetre en marxa per comprovar el temps de desplaçament entre l'àrea de la Diagonal i la de la Vall d'Hebron (sense Ronda de Dalt ni Túnel de la Rovira!). Per quina raó, doncs, Barcelona, sense gaires elements que poguessin enlluernar, va anar captivant progressivament l'atenció dels membres del CIO i també la de molts diaris i formadors d'opinió?

S'ha dit que Barcelona ho tenia guanyat des de l'inici, perquè el president del CIO era barceloní. És cert que aquest fet havia d'afavorir les aspiracions de Barcelona però, per la mateixa raó, el projecte havia de

ser immillorable i havíem de ser més exigents i rigorosos que mai: ens ho havíem de guanyar. Entre d'altres, em sembla que cal subratllar alguns aspectes que van contribuir a captivar el nombre de vots necessaris per a la nominació de Barcelona.

En primer lloc, Barcelona i el projecte de transformació urbana va saber-se revestir d'un *caràcter èpic*. Com en l'esport, que enfatitza la gesta individual o col·lectiva, ningú no creia, inicialment, que Barcelona seria capaç d'executar tot allò que s'havia proposat: mai, a cap ciutat europea, no s'havien aconseguit, en tant poc temps, centenars d'hectàrees centrals de la ciutat per materialitzar-hi un projecte de renovació urbana de la magnitud del de Barcelona. Però aquí vam saber presentar-ho tot amb tal convicció que ningú va atrevir-se a dubtar-ne. Recordem, per exemple, l'exposició de l'edifici de les aigües, del Parc de la Ciutadella, on s'hi van mostrar els centenars de projectes que estaven en curs d'execució o a punt d'iniciar-se. L'efervescència, l'entusiasme professional i la convicció que calia, en qualsevol cas, dur a terme la totalitat dels projectes proposats feia entreveure l'èxit final. La gent, tant des de la ciutat com des de fora, va començar a veure el seguit de projectes que havien de transformar Barcelona com un engranatge imparable: aquest afany d'èxit i la seguretat en les pròpies possibilitats —qualitats sense les quals cap esportista podria competir— van anar-se transmetent a totes les visites —olímpiques o no— que venien, encuriosides, a conèixer el que estava passant a Barcelona. Aquest esforç, més enllà del que uns Jocs demanen, ha estat sempre reconegut i agraït pel Moviment Olímpic.

El segon aspecte, que em sembla que cal destacar, és l'*aspecte humà*. Quan vam començar l'aventura de la candidatura, ningú —ni polítics ni tècnics— sabíem gran cosa dels Jocs Olímpics. De mica en mica, i amb un esforç constant, es va formar un nucli d'experts altament qualificat en aspectes parcials: informàtica, esports, seguretat, relacions internacionals, equipaments esportius, imatge, cerimònies, viles olímpiques, màrqueting, etc. I davant de tots, l'alcalde de Barcelona va convertir-se en un gran expert en temes d'olimpisme. Entre tots vam saber «inventar» nous aspectes dels Jocs, noves solucions, nous punts de vista que, avui, encara són vigents. Podria ser que Beijing, des d'una òptica cultural ben diferent, doni, el 2008, un nou i espectacular canvi al concepte i realització dels

Jocs, però em sembla que tant Atlanta com Sidney o Atenes han seguit o seguiran l'estela de les innovacions de Barcelona.

En qualsevol cas, l'equip humà de la candidatura va saber establir unes condicions de gran confiança amb els representats del Moviment Olímpic, amb els quals va tenir ocasió de conversar i explicar la candidatura. La fiabilitat de l'equip humà, segurament, va influir favorablement en la decisió final.

De la mateixa manera que, en música, es parla del color d'una veu o d'un instrument, crec que també és oportú parlar dels colors especials dels Jocs de Barcelona. Aquest podria ser l'últim factor de la seducció internacional. Em refereixo al caràcter «romàntic» que vam saber donar a la proposta dels Jocs: una Vila davant del mar, una acrópolis a Montjuïc, les Rambles i el centre històric a l'eix de la festa olímpica, la imaginació i la modernitat en totes les propostes, la presència de la cultura i la coherència històrica en tots els projectes. Certament, Barcelona va dibuixar uns Jocs diferents, tant des del punt de vista dels atletes —que mai havien tingut una Vila Olímpica ran del mar ni uns escenaris tan centrals, tan urbans—, com des de la visió de l'espectador —que va sentir-se, també, captivat per la multiciplitat del que la ciutat i els Jocs li oferien.

Els resultats. La Barcelona dels Jocs

La Barcelona actual segueix sent la Barcelona dels Jocs. És cert que, després de 1992, la transformació de la ciutat ha prosseguit amb un ritme accelerat i s'han completat molts equipaments culturals, s'han construït molts hotels nous, s'han acabat moltes obres de sutura viària, s'han reomplert molts buits en zones que han esdevingut centrals després d'acabades les rondes i s'han requalificat importants àrees productives. L'operació postolímpica més important és la que afecta la perllongació de la Diagonal fins al mar. Ni aquesta immensa actuació residencial i terciària ni cap de les que s'han realitzat en els últims deu anys suposen un canvi significatiu en el model de ciutat definit en el projecte olímpic: són operacions d'acabament, per reomplir el teixit urbà vacant o susceptible de transformació d'ús.

Si pensem que la Barcelona dels Jocs segueix constituint, deu anys després, el marc de gairebé totes les operacions urbanístiques, hauríem

de fer-ne un balanç molt positiu: allò que va iniciar-se el 1986 s'ha continuat executant, i els Jocs apareixen, ara, com una fita intermèdia en el procés de transformació de Barcelona, que va servir per impulsar un procés accelerat d'actuacions que encara segueixen produint-se de forma significativa. Menys positiva seria la visió des del punt de vista d'allò que els Jocs no van fer o no van saber plantejar. Em refereixo, especialment, a les grans operacions de connectivitat i accessibilitat metropolitana. Els Jocs no van tenir prou energia per fer ni un sol quilòmetre de metro, ni tan sols per fer el metro fins a l'àrea central dels Jocs —Montjuïc— i perllongar-lo fins a la Zona Franca i l'aeroport; tampoc no vam aconseguir —al contrari de Sevilla— una línia de tren d'alta velocitat que lligués Barcelona amb Europa; ni tampoc un projecte d'aeroport adequat a les perspectives de desenvolupament; ni tampoc una xarxa de rodalies que pogués convertir-se en un metro regional, etc.

Tot allò que no es va fer o no es va saber plantejar entre 1981 i 1986, deu anys després dels Jocs segueix pràcticament igual. Bé, no cal ser del tot pessimista: sembla que les coses comencen a concretar-se. El tren d'alta velocitat arribarà a Barcelona tretze anys després dels Jocs i la línia 9 de metro, de caràcter metropolità, si tot va bé estarà en funcionament divuit o vint anys després dels Jocs... Sembla que tornem als ritmes d'abans, on calien vint anys per fer quatre quilòmetres de cinturó, mentre que en el període olímpic se'n van fer quaranta en dos anys. Podem imaginar què seria avui Barcelona si no s'hi haguessin celebrat els Jocs Olímpics?

La Vila Olímpica, deu anys després

Jordi Carbonell

Director de la Divisió de Viles del COOB'92; sotsdirector de la Vila Olímpica durant els Jocs Olímpics

Gerent del Districte de l'Eixample, Ajuntament de Barcelona

Introducció

L'estiu passat, abans de la designació de Beijing com a seu dels Jocs Olímpics de 2008, ens va visitar una delegació de Toronto, encapçalada pel seu alcalde, i de la qual formava part una atleta, medallista a Barcelona, a Atlanta i a Sidney. Els vaig ensenyar la Vila Olímpica i després vam anar a dinar plegats. La veritat és que em vaig emocionar quan aquesta atleta explicava al seu alcalde, amb els ulls espurnejants, que com la Vila Olímpica de Barcelona no n'havia viscut cap altra, que entre el col·lectiu dels atletes havia passat a ser un mite. Són records que encara emocionen els que vam viure aquelles setmanes màgiques. Però, per a la majoria de barcelonins, que només van poder visitar la Vila un cap de setmana de portes obertes que vam fer l'abril de 1992 i que només la van veure a través dels mitjans de comunicació durant els Jocs, la Vila Olímpica és un barri de la ciutat que va començar la seva vida real a partir del gener de 1993. Des d'aleshores s'ha convertit en un sector residencial amb una gran qualitat de vida, en un nou centre d'activitats i de serveis i en un punt d'atracció per a molts ciutadans, fonamentalment per raons de lleure: les platges, els cines, els restaurants i els bars del Port Olímpic, el Casino, reben milions de visites al cap de cada any. Però repassem els diferents aspectes de la curta història i del present de la Vila Olímpica.

Els habitatges

Els 2048 habitatges on es van allotjar els atletes, promoguts per dues societats immobiliàries,¹ es van posar a la venda l'any 1990. En el moment de la celebració dels Jocs, prop d'un 60% ja estaven venuts² i van ser lliurats als seus nous propietaris a partir del primer trimestre de 1993. Aquests els van anar ocupant progressivament, al mateix temps que s'anaven obrint els comerços de proximitat dels emprenedors més atents. La venda dels pisos restants es va anar efectuant amb major lentitud, a causa de la crisi econòmica dels anys 1993 i 1994. L'últim pis es va vendre el primer trimestre de 1996. Cal remarcar que un percentatge d'habitatges superior a l'habitual va ser adquirit per famílies que tenien algun membre amb disminució física. Aquest fenomen cal atribuir-lo al coneixement que tothom tenia que, havent allotjat també la Vila Paralímpica, no només els habitatges sinó tot l'entorn de la Vila era accessible a persones amb disminució.

La població

Els estudis sobre els 5783 habitants de la Vila Olímpica assenyalen unes especificitats rellevants, que es poden sintetitzar en tres aspectes: joves, formats i benestants. En efecte, l'estructura d'edats indica una població molt més jove que la mitjana de la ciutat: 7 punts per sobre de la mitjana de Barcelona pel que fa a la franja d'edat de 0 a 14 anys i 11

1. La societat Nova Icària, S.A., participada amb un 40% de capital públic, va promoure la construcció de 1834 habitatges i la societat Olímpic Moll, S. A., amb una participació de capital públic del 50%, en va construir 214.

2. Ritme de vendes a la Vila Olímpica

VENDES A LA VILA OLÍMPICA, PER ANYS								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Total
Habitatges	21,9%	19,9%	20,2%	12,4%	18,7%	6,5%	0,4%	100,0%
Aparcaments	20,0%	24,8%	23,7%	4,8%	15,0%	9,6%	2,1%	100,0%
Locals comercials	0,6%	8,5%	88,8%	1,2%	0,1%	0,8%	0,0%	100,0%
Total	15,7%	17,0%	40,0%	8,6%	13,2%	5,1%	0,4%	100,0%

FONT: Nova Icària, S.A.

punts per sobre en la franja de 25 a 39 anys. Aquests valors es compensen amb una menor població en les franges de 15 a 24 anys (3% menys que la mitjana de la ciutat), de 40 a 64 anys (4% menys) i, sobretot, en la franja de majors de 65 anys (11 punts percentuals menys que a Barcelona).³

El percentatge de persones amb estudis universitaris, mitjans o superiors, és molt més elevat que en el conjunt de la ciutat, com també ho és l'índex de població activa, factor que es relaciona tant amb la formació com, sobretot, amb l'edat de la població.⁴

L'índex de capacitat econòmica familiar dóna un indicador de 149 referit a una mitjana de valor 100 al conjunt de Barcelona. Amb aquestes xifres, sorprèn poc que el 80% de la població activa de la Vila siguin directius, professionals o tècnics.

Els preus dels habitatges i la seva evolució

Els pisos de la Vila Olímpica es van posar a la venda a un preu mitjà de 1 444 €/m², amb una forquilla de preus que anava de 1 157 €/m² fins a 1 852 €/m², en funció de la situació dels edificis. Aquesta oferta de venda va mantenir els preus amb molt poques variacions entre el 1990 i el 1996. El 1993, el preu mitjà de l'habitatge a Barcelona era de 1 409 €/m² i el del districte de Sant Martí, de 1 177 €/m². La forquilla de la mitjana de preus

3. Estructura d'edats

Edat (%)	V.O.	BCN
0-14	18,7 %	11,9 %
15-24	11,1 %	14,1 %
25-39	33,3 %	21,7 %
40-64	27,4 %	31,7 %
65 i més	9,5 %	20,7 %

FONT: Ajuntament de Barcelona, Districte de Sant Martí.

4. Nivell d'estudis universitaris i població activa

(%)	V.O.	BCN
Estudis universitaris	41,5 %	17,2 %
Població activa	53,0 %	44,0 %

FONT: Ajuntament de Barcelona, Districte de Sant Martí.

a la ciutat oscil·lava entre els 2 150 €/m² de Sarrià-Sant Gervasi i els 1 075 de Ciutat Vella o Sant Andreu. És a dir, que els pisos de la Vila es van posar a la venda a un preu mitjà lleugerament superior al de la ciutat, clarament superior als preus habituals en el seu entorn geogràfic immediat i, amb puntes, a primera línia de mar, equiparables als preus mitjans dels barris benestants de Barcelona.

Al cap de deu anys, els preus mitjans de compravenda dels pisos s'han multiplicat per 2,5 o 3 en el conjunt de la Vila, i a primera línia de mar s'han arribat a multiplicar per 5, amb la qual cosa s'equiparen els preus de l'avinguda de Salvador Espriu amb els dels carrers més cotitzats i emblemàtics de la ciutat, com ara Pedralbes o el passeig de Gràcia, que actualment ronden els valors de 8 000 €/m².⁵ Poca gent dubta que aquest valor immobiliari està estretament lligat a la qualitat arquitectònica i urbanística del conjunt i a la seva proximitat al mar.

Els edificis singulars

El final del carrer de la Marina (que uneix els tres turons d'Horta i el Guinardó amb el mar, tot travessant l'Eixample just per davant del temple de la Sagrada Família), a l'entrada del Port Olímpic, està flanquejat per dues torres de 138 metres d'alçada. L'una és la de l'Hotel Arts, que va obrir temporalment les portes durant els Jocs per acollir una part de la família olímpica abans de de la finalització total de la seva construcció, i que s'ha convertit en un dels hotels de gran luxe de la ciutat, gestionat per cadena Ritz-Carlton i que ha tingut, d'aleshores ençà, un índex d'ocupació elevadíssim de les seves més de 500 habitacions. Les construccions vinculades a la planta baixa exterior a l'hotel acullen diversos

5. Preus de venda dels pisos a la ciutat de Barcelona (1993-2001)

en €/m ²	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Sarrià-St. Gervasi	2 150	2 220	2 236	2 243	2 374	2 378	2 590	2 957	3 200
Sant Martí	1 177	1 203	1 245	1 296	1 287	1 360	1 729	1 845	2 184
Vila Olímpica	1 444	1 319	1 214	1 387	1 512	1 806	2 349	2 581	3 375
Barcelona	1 409	1 430	1 477	1 436	1 461	1 572	1 918	2 170	2 367

FONT: Nova Icària, S. A., *Anuari estadístic de la ciutat de Barcelona*, Ajuntament de Barcelona, Institut Municipal d'Hisenda, elaboració pròpia.

restaurants i botigues, així com el Casino de Barcelona, que s'hi va instal·lar l'any 1997, després del fracàs del centre comercial de l'empresa japonesa Sogo, que va obrir les portes el 1993 i no va trobar la resposta necessària per part dels compradors barcelonins de productes de gamma alta.

La segona és la Torre Mapfre, propietat de la gran companyia asseguradora del mateix nom, que va acollir en els seus locals de planta baixa els serveis de recepció, acreditació i altres, relacionats amb la porta principal de la Vila Olímpica. Ara acull, en els seus 80 000 m² de sostre construït, 3 000 llocs de treball generats per 92 empreses, gairebé totes elles punteres en tecnologia i valor afegit.

Els edificis d'oficines

Dels sis edificis d'oficines integrats dins del teixit residencial, un va ser des del primer moment una seu tècnica de Telefónica, un altre s'ha convertit en la seu corporativa de la Mútua Intercomarcal, un tercer s'ha convertit en el Registre de la Propietat i la resta han estat adquirits per societats, majoritàriament del ram de les asseguradores, que lloguen els espais d'oficina a empreses. Aquests edificis, juntament amb els baixos comercials dels edificis d'habitatges, acullen 214 activitats dedicades principalment al comerç i als serveis.⁶ Entre l'activitat comercial destaca el Centre de la Vila, centre comercial que acull, com a locomotores del centre, una superfície mitjana d'alimentació i un multicine amb 12 sales de projecció. Entre els comerços minoristes destaquen 26 botigues d'alimentació, 13 de vestit i calçat i 24 dedicades al parament de la llar. Les 36 botigues restants estan especialitzats en activitats diverses. Entre les empreses de serveis, destaquen les dedicades a l'hostaleria i als serveis a les empreses, financers i professionals. El conjunt d'aquestes activitats generen un flux diari de treballadors al barri de 5 066 persones, incloses les 3 000 citades de la Torre Mapfre.

6. Font: Activitats donades d'alta de l'IAE a l'Institut Municipal d'Hisenda.

Els equipaments

L'edifici de la policlínica de la Vila Olímpica es va convertir, l'any 1993, en un centre d'assistència primària de la xarxa de salut pública de Catalunya. L'edifici també acull un centre de rehabilitació⁷ i el centre de gestió d'urgències extrahospitalàries.⁸ Una lleugera modificació en el seu mobiliari i equipament va ser suficient per adaptar-la al seu nou ús, pel qual ja havia estat projectat. Des d'aleshores, dona servei a 18 265 ciutadans i cobreix, a més de l'assistència mèdica general, les especialitats de pediatria i odontologia. Té una freqüentació anual de 122 142 consultes.

El centre gimnàstic i d'entrenament de la Vila funciona regularment com a centre poliesportiu municipal. L'any 2000 es va ampliar amb la construcció d'una nova piscina coberta i l'any 2001 comptava amb 2 613 abonats, 160 usuaris escolars i 425 usuaris de clubs i entitats. Durant aquest any va tenir 130 000 usos.

L'espai que es va destinar a magatzem i serveis del personal d'operacions es va convertir, el 1995, en la biblioteca pública Xavier Benguerel, que l'any 2001 va rebre 112 000 visitants i va prestar 88 742 llibres als seus usuaris. (Font: Consorci Biblioteques de Barcelona).

El centre religiós es va convertir en la parròquia catòlica de Sant Abraham. Dins del servei predominantment destinat al culte i les activitats pròpies de l'església catòlica, aquesta parròquia ha impulsat algunes trobades interreligioses.

7. El centre de rehabilitació de la Vila Olímpica va realitzar 49 313 sessions de rehabilitació l'any 2001.

8. Activitat del centre de gestió d'urgències extrahospitalàries (2001):

URGÈNCIES EXTRAHOSPITALÀRIES (SCUBSA-061)	
Total trucades	631 142
Total serveis mobilitzats	215 408
Ambulància sanitaritzada	34 408
Ambulància amb metge	23 444
Metge d'emergències	14.406
Metge d'urgència a domicili	59 972
Infermera a domicili	1 610
Transport urgent no sanitaritzat	81 568

Font: Consorci Sanitari de Barcelona.

L'any 1994 es va iniciar la contrucció del centre d'educació infantil i primària Vila Olímpica, que des del curs 1996-1997 escolaritza 480 nens d'entre 3 i 12 anys.

Cal destacar, també, la rehabilitació de dos grans edificis militars situats en l'entorn immediat de la Vila per reconvertir-los en les facultats de Dret i de Ciències Econòmiques de la Universitat Pompeu Fabra, així com la rehabilitació de l'antic dipòsit d'aigües de l'exposició de 1888, que s'ha convertit en la Biblioteca General de la mateixa universitat. Aquestes iniciatives universitàries han contribuït a dotar d'activitat l'àmbit situat entre la Vila i el Parc de la Ciutadella.

Les platges i el Port Olímpic

Des de 1993, les platges del front marítim de la Vila s'han convertit en una de les atraccions més preuades dels ciutadans de Barcelona. Les platges de la Nova Icària, del Bogatell i de la Mar Bella reben cada temporada més de 3 milions de visitants dels 5 milions que visiten el total de les platges barcelonines, entre altres coses perquè són les més properes a les estacions de metro.

El Port Olímpic, per la seva banda, s'ha consolidat com a port esportiu i d'escala de les embarcacions que transiten davant de la costa catalana. Els 740 amarratges disponibles estan ocupats i el centre de vela, actualment gestionat per la Federació Catalana de Vela, s'ha convertit en un dels més importants de la Mediterrània. Però paral·lelament a la seva activitat nàutica, el Port Olímpic també s'ha especialitzat en la restauració i el lleure nocturn. Efectivament, dels 90 locals que té concedits el port, 74 són bars i restaurants, i la minoria restant són comerços i activitats relacionades amb el món portuari. Les terrasses de bars i restaurants disposen de 10 000 cadires i les puntes de 15 000 persones són freqüents les nits dels caps de setmana. Aquestes afluències massives nocturnes cap al Port Olímpic i cap al Port Vell, on es produeix un fenomen similar, si bé comporten els problemes propis de la massificació, han contribuït molt a treure pressió a l'activitat nocturna del centre de la ciutat i, en conseqüència, a disminuir els conflictes entre la part de la població que es vol distreure i la que vol dormir.

Els parcs i jardins

El sistema de parcs i jardins es va concebre d'una manera dual: els parcs públics que serveixen tota la ciutat es van situar sobre la franja compresa entre el front edificat i el litoral marí, i els jardins interiors de les illes construïdes es van fer privats, de titularitat col·lectiva dels conjunts construïts en cada illa. Aquesta diferenciació està funcionant correctament: els jardins privats no augmenten els costos de manteniment de la ciutat i les grans afluències de ciutadans, sobretot els caps de setmana, no generen conflictes importants amb els residents, a causa de la distància que separa els parcs del teixit residencial.

Les infraestructures i els serveis urbans

La Vila Olímpica es va projectar incorporant elements innovadors en matèria de serveis urbans. Els dos aspectes més rellevants van ser la galeria integrada de serveis i la xarxa pneumàtica de recollida d'escombraries. Deu anys de funcionament semblen suficients per constatar la bondat d'aquestes infraestructures, especialment la recollida pneumàtica, que ha estat l'element precursor en la instal·lació d'aquest sistema de recollida d'escombraries a la ciutat de Barcelona. Aquesta xarxa, amb una longitud de 7 070 metres, serveix una població equivalent de 41 600 persones, amb una àrea d'influència de 200 hectàrees.

El transport públic

La Vila Olímpica està servida per una línia de metro i per nou línies d'autobús, set diürnes i dues nocturnes, que completen un servei de transport públic adequat.

Els aparcaments

La Vila Olímpica és el barri de Barcelona amb més dotació d'aparcaments. Disposa de 7 220 places, de les quals la meitat estan associades als habitatges. La resta es desglossen de la manera següent: 1 054 places vinculades al centre comercial, 715 als edificis específics d'oficines, 739 pertanyen a aparcaments de la Societat Municipal d'Aparcaments, 360 al Port Olímpic i 1 110 són places de superfície, repartides per meitats entre les situades dins del

teixit urbà i les situades al llarg del Passeig Marítim. El règim de tinença i utilització varia segons les modalitats. Els aparcaments lligats als habitatges són de propietat individual, majoritàriament venut als mateixos compradors dels pisos, excepte alguns lots que es van vendre al final de l'operació. Les places pertanyents al centre comercial, als edificis d'oficines i a la Societat Municipal d'Aparcaments, funcionen en règim de rotació horària, i les places de superfície funcionen en règim lliure i gratuït. Les 740 places dels aparcaments municipals han estat utilitzades, des del 1996, per 350 000 vehicles cada any, amb molt poques variacions i amb una estada mitjana que ha anat augmentant de 2 a 2,4 hores, de manera progressiva.⁹

Aquesta dotació d'aparcaments ha tingut una gestió comercial correcta, tant de les places que es van vendre com de les que s'exploten, si bé aproximadament una quarta part de les primeres van ser difícils de comercialitzar entre els anys 1993 i 1996. D'altra banda, aquesta oferta d'aparcament, juntament amb la situació de la Vila a tocar de la ronda, ha fet possible la intensiva utilització dels edificis d'oficines, dels bars i restaurants i dels espais lliures de la zona, fins i tot en els moments de màxima aflluència de gent com són els vespres dels caps de setmana, per raó del lleure nocturn, i els matins dels festius d'estiu, a causa de les platges.

Una valoració

Per a una ciutat, acollir uns Jocs Olímpics significa alhora un honor i un gran esforç. Moltes de les infraestructures necessàries per a la seva cele-

9. Utilització dels aparcaments en règim de rotació:

Aparcament Any	Litoral		Port	
	Vehicles	Hores	Vehicles	Hores
1993	13 092	29 086	31 883	67 047
1994	90 406	174 168	153 600	317 831
1995	115 982	212 140	193 770	398 830
1996	135 434	232 893	219 790	450 609
1997	142 327	254 968	221 587	487 492
1998	129 700	233 491	211 497	486 016
1999	119 839	216 578	231 574	559 592
2000	114 988	214 813	199 874	513 267
2001	89 831	160 817	258 207	669 327

Font: Societat Municipal d'Aparcaments i Serveis, S. A.

bració son efímeres, en el sentit que només tenen significat durant els dies de competició i de festa. Barcelona va adoptar una posició molt clara en aquest sentit: avançar els projectes més ambiciosos per al conjunt de la ciutat, amb el convenciment que el que fos bo per als seus ciutadans, convenientment adaptat a les circumstàncies pròpies de l'esdeveniment olímpic, també seria bo per a la família olímpica. Aquest plantejament ha resultat encertat i totes les operacions de condicionament olímpic i de reconversió de l'ús olímpic a l'ús ciutadà van ser previstes, planificades i executades amb el pressupost propi de l'organització dels Jocs. Després, els diferents edificis construïts es van anar incorporant a la vida de la ciutat amb uns ritmes raonables, tant des del punt de vista econòmic de les operacions immobiliàries com des del punt de vista de la seva integració en els hàbits i costums dels ciutadans.

Cal mencionar, també, que alguns dels edificis de la Vila han requerit unes reparacions rellevants, causades per deficiències en l'execució de la construcció, la majoria relacionades amb les impermeabilitzacions de l'edificació respecte del nivell freàtic i amb l'estabilitat dels acabats de façana. Aquests desperfectes han estat causats principalment per moviments de l'estructura per assentaments diferencials de la fonamentació. No obstant això, les reparacions han afectat un percentatge limitat al 3 % dels habitatges construïts. Per tot plegat, la valoració que es fa d'aquesta operació urbanística és altament positiva, tant pel que fa a la qualitat de vida dels seus residents com per la millora en la qualitat de vida que el conjunt ha donat a tots els ciutadans de Barcelona, en ampliar de manera espectacular la part de la ciutat oberta al mar.

Una tesi

El món dels urbanistes i arquitectes està debatent permanentment quin és el model urbà que s'ajusta a la cultura del seu temps. El creixement de la població mundial i el creixement del percentatge d'aquesta població que viu en medis urbans ocupa cada cop més les reflexions de polítics, urbanistes i arquitectes. Hi ha un acord creixent, si més no entre els ciutadans i tècnics conscients d'aquests fets, en el sentit que les forces comercials i polítiques que impulsen innecessàriament la decadència de l'entorn i l'erosió de la vida urbana han de ser temperades per objectius urbans

ambientalment sostenibles i socialment equitatius. La ciutat equitativa ha estat descrita com a compacta, plural, integrada, diversa i coherent (Richard Rogers, 1997). I per tal de ser equitativa requereix el compliment de certs atributs: densitat residencial, diversitat d'usos i activitats, identitat formal.

A casa nostra, el debat sobre aquesta qüestió se centra en bona part en les densitats (de població, d'edificació) i els usos del territori (residencial, productiu, terciari) i en la proporció en la qual s'han de barrejar per tal que tots ells tinguin unes condicions d'entorn adequades. Perquè, en efecte, les activitats i la residència tenen requeriments diferents: l'activitat necessita espai per a la vitalitat, espai de circulació, de càrrega i descàrrega de mercaderies, d'aparcament de rotació per a l'estacionament en determinades hores dels vehicles dels compradors o visitants, i genera moviment i brogit. La residència, en canvi, requereix espai verd, jardins on prendre el sol o portar a jugar els nens, aparcament de llarga durada, equipaments de proximitat (mercat, escola, centre cívic, biblioteca, centres d'assistència primària sanitària i social), i demana silenci, tranquil·litat.

En aquest debat, s'ha detectat que els centres excessivament densos tant de Barcelona com de les ciutats de l'entorn metropolità, sofreixen una lluita diària entre les conseqüències contradictòries de la diversitat d'usos. I també s'ha exposat reiteradament la insostenibilitat ambiental d'algunes formes d'urbanització, que gasten territori i recursos en una proporció forassenyada en construir ciutat amb densitats excessivament baixes, que fan inviable la construcció de serveis de transport públic i fan ineficients molts serveis urbans.

Atesa la bona relació d'usos observada en l'experiència de la Vila Olímpica, tant els d'àmbit local (residència, equipaments de proximitat, comerç) com els d'àmbit metropolità o regional (oficines, lleure, infraestructures de transport i de servei), crec que és rellevant d'explicitar els estàndards urbanístics utilitzats i defensar la tesi que consisteix a afirmar que els paràmetres urbanístics de la Vila Olímpica són els que més s'acosten al millor model urbà que ens podem plantejar en aquests inicis de segle.

Els 74 habitatges per hectàrea de la Vila Olímpica donen una densitat residencial de 200 habitants per hectàrea, que se situa clarament per

sota de la densitat residencial de l'Eixample (350 habitants per hectàrea) però supera amb escreix les densitats inferiors a 100 habitants per hectàrea que es troben en les zones residencials de ciutat jardí.

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

Ferran Pastor

Director de la Divisió d'Informàtica del COOB'92; codirector del Centre d'Informació i Operacions de Tecnologia (CIOT) durant els Jocs Olímpics

Consultor del Comitè Internacional Olímpic en Tecnologies de la Informació

Jordi López

Director de la Divisió de Telecomunicacions i Electrònica del COOB'92; codirector del Centre d'Informació i Operacions de Tecnologia (CIOT) durant els Jocs Olímpics

Director de Tecnologia de Barcelona Regional

1. Introducció

Quan ens preguntem quin ha estat el llegat de la tecnologia dels Jocs Olímpics de 1992 deu anys després, ens adonem que, per a la seva anàlisi, tenim un horitzó amb prou perspectiva temporal: deu anys semblen una eternitat en un procés de canvi tan ràpid com ha estat el de l'evolució de la tecnologia i, sobretot, de l'entorn inversor, negocis o empreses que l'impulsen o se'n beneficien. Efectivament, els canvis lligats a l'aplicació de les Tecnologies de la Informació i Comunicacions —TIC— han estat espectaculars; el marc regulador i de mercat, totalment diferent al que teníem en planificar els Jocs, i la penetració de les diferents aplicacions i equips en el mercat, prodigiosa. Han aparegut aplicacions massives de nous serveis d'informació i comunicacions, s'han modificat estructures empresarials, hem vist el naixement de noves competències entre sistemes i canals de comunicació, s'han posat com exemple fenòmens inversors inversemblants i una nova situació eufòrica que ha volgut ser explicada mitjançant una gramàtica de nous termes i adjectius, com ara nova economia, globalització o virtual.

En les fases de creixement més intens es pronosticava la fi de les crisis i de les etapes de desacceleració econòmica i, per tant, un creixement sostingut en l'economia gràcies a la millora del PIB causada per l'aplicació de les noves tecnologies. Ara, acabem de viure un cicle recessiu agreujat per situacions exògenes com són els fets de l'11 de setembre, que provocarà un impacte apreciable en el model de gestió i econòmic de l'aplicació de la tecnologia en l'organització dels Jocs Olímpics futurs.

Així doncs, tenim, en aquest decenni, un cicle econòmic complet, en el qual una multitud de fenòmens interrelacionats han provocat diversitat d'impactes i conseqüències. Hem volgut seleccionar aquells fets o situacions que creiem més rellevants o significatius, agrupats en dos entorns que són hereus del llegat de la tecnologia dels Jocs de 1992 a Barcelona:

- Els Jocs Olímpics:

El que ha significat per a l'organització de noves edicions de Jocs Olímpics.

- La ciutat:

En tot allò que ha permès gaudir de millors serveis a la ciutat o posicionar-la favorablement de cara al futur.

Si la tecnologia és filla de la ciència, bé que amb virtuts i habilitats pràctiques reconegudes, la seva anàlisi i valoració —com aquí s'apunta de manera molt general— està emparentada amb una altra família que no conté en la seva estructura íntima els gens de la prova i l'error. Desgraciadament i per sort, els Jocs com Barcelona'92 no són repetibles, en el sentit científic del terme. En tot cas, però, respecte a aquest últim aspecte cal considerar que la prova, és a dir, la realització única de l'esdeveniment, va ser reeixida i en podem enumerar les conseqüències positives. Afortunadament, no podem cometre «l'error» en la repetició de l'esdeveniment; en aquest cas en la seva adopció científica i també en la seva significació pràctica. Tot i així, és fàcil imaginar els dramàtics impactes que haguéssim tingut d'una experiència fallida. En tot cas, però, el contingut opinable d'aquest capítol esperem que sigui contrastat, enriquit i millorat amb estudis posteriors.

2. El decenni 1992-2002

Tal com s'ha indicat, el llegat ha estat en dues direccions:

- La primera, vers el Moviment Olímpic, és a dir, vers els comitès organitzadors futurs.
- La segona, vers la ciutat.

El major o menor profit que aquest llegat ha significat ha depès de diferents factors, alguns dels quals afecten per igual el Moviment Olímpic i la ciutat; altres afecten específicament només una d'elles. Així, l'evolució que el sector de les TIC ha tingut durant aquests anys afecta enormement totes dues direccions. L'evolució de les necessitats dels Jocs per raons del seu mateix creixement i per altres circumstàncies afecta també la utilitat del llegat rebut, però específicament en el vessant Moviment Olímpic.

A continuació, s'analitzen aquests factors, sota els epígrafs següents: evolució del sector de les TIC i evolució de les necessitats dels Jocs Olímpics.

2.1. Evolució del sector de les TIC

El sector de les Tecnologies de la Informació i Comunicacions

Abans de procedir a comentar els aspectes més rellevants lligats a l'evolució de la demanda en l'àrea de tecnologia, és convenient revisar, d'acord amb els motius que s'han exposat més amunt, un marc general extern al món de l'olimpisme: el sector de les Tecnologies de la Informació i Comunicacions —TIC—. Així doncs, en el període que venim considerant de deu anys, podem seleccionar els que creiem que han estat els canvis i factors diferencials que han tingut un impacte més significatiu respecte a les condicions que van tenir en l'etapa de planificació de la tecnologia de 1992.

El cicle econòmic

És evident que el cicle econòmic influeix moltíssim en els Jocs Olímpics. El poder negociar els drets i patrocinis en una fase alcista és important. A més, els cicles econòmics tenen una duració que correspon als 4-6 anys de preparació de cada Jocs i és evident que no sempre estan en fase

alcista. Cal afegir aspectes sectorials, com la situació de la volatilitat de les valoracions de les empreses tecnològiques en aquesta última crisi. Això ha demostrat la fragilitat de les apostes a mitjà i llarg termini, i fa pensar que donada la rapidesa de l'evolució que s'ha produït no serà fàcil per les empreses determinar actuacions a quatre o vuit anys vista.

Aquí cal afegir que el cicle de vida tecnològica es fa cada vegada més curt i la seva relació amb el cicle econòmic és turbulenta.

D'altra banda, el fenomen anterior no és superficial. L'impacte econòmic per a les empreses i el mercat és cada any més important. Podem comentar alguns exemples a diferents nivells. Als Estats Units, el nombre de llocs de treball relacionats amb el fenomen d'Internet sobrepassa els 3 milions, amb més empleats que al sector d'assegurances, de 2,6 milions. Aquest fet es produeix en una fase alcista, de cinc anys. A Espanya, el conjunt d'activitats que considerem mercat de les TIC va suposar un valor agregat de 37,8 milions d'euros l'any 2000, és a dir, el 6,1 % del PIB (indicador d'intensitat tecnològica), la despesa per càpita va ser de 973 euros. A Catalunya s'estimen uns ingressos del sector de les telecomunicacions de més d'1 bilió de pessetes per al 2002.

També cal ressaltar que, a nivell de ciutat, els Jocs Olímpics modifiquen el cicle econòmic, avançant-lo si és creixent i retardant-lo en cas descendent, com va passar a Barcelona.

Regulació i competència

La desregularització del sector de les telecomunicacions ha donat lloc a un mercat de competència, a l'aparició de noves empreses, al creixement espectacular de nous serveis —com la telefonia mòbil— i a l'aparició d'un mercat global. Ha estat l'inici de la fi dels monopolis, malgrat que amb un factor d'obertura de mercat massa lent.

És evident que l'escenari d'alternatives de selecció que es presenta als comitès organitzadors és més potent i variat que el d'un mercat tancat com el de 1992.

Entorn empresarial

Antics monopolis reals i *de facto* en el mercat de les TIC gairebé han desaparegut o han canviat d'estratègia. Els canvis en el rànquing inter-

nacional han estat espectaculars, les fusions i absorcions a l'ordre del dia.

Han aparegut noves companyies amb força que no han lligat la seva imatge als Jocs. La relació d'aquest fenomen i l'impacte amb els programes internacionals de màrqueting, com el programa TOP, són evidents. Aquí cal afegir que algunes tecnologies lligades a la producció d'equips, com ara els PC, són considerades avui com productes bàsics i no diferenciadors per a l'interès de visibilitat de les empreses.

L'especulació inversora també ha afectat greument l'entorn empresarial d'empreses lligades al «.com», igual que a les de l'entorn de la telefonia mòbil. Ha anat lligada a un afany recaptador en molts estats, que ha provocat, mitjançant subhastes perfectament dissenyades, un fort endeutament de companyies. Aquest és el cas que s'ha produït per la sobrevaloració d'expectatives en la telefonia mòbil.

Els factors diferenciadors s'estan buscant en productes i serveis nous. Veiem, per exemple, que a Espanya el 85,1 % de les empreses tenen PC, però només el 37 % dels empleats tenen accés a Internet des del lloc de treball.

L'evolució de les tecnologies

L'evolució de la tecnologia ha estat dirigida per les forces bàsiques que exposa, bé que de vegades amb efectes interrelacionats:

Forces	Efectes
Digitalització	Integració de sistemes Universalització de suports Competència entre canals Aparició de noves aplicacions Processament del senyal
Integració de components	Miniaturització Equips multifunció Reducció de consum Augment de velocitat Augment de capacitat Disminució de cost d'equips Augment de la complexitat

Forces	Efectes
Globalització	Augment de recursos disponibles Empreses amb cobertura global Sobrecapacitat de producció Disminució de preus de venda
Desregularització	Competitivitat Productivitat Disminució de costos de serveis
Demanda	Ús intensiu de la tecnologia Competència Patrocini

És interessant lligar matricialment aquestes forces i efectes de mercat amb els reptes permanents de la tecnologia als Jocs Olímpics, que en els punts més importants considerem que són els següents:

Prestacions	Econòmics
Més capacitat	Control de despeses
Més velocitat	Ajust de les inversions
Interactivitat	Promoció del patrocini
Facilitat d'ús	
Integració entre tecnologies	
Nous sistemes personals	
Seguretat	Infraestructura
Fiabilitat	Capacitat
Confidencialitat	Capilaritat
Protecció	Disponibilitat en temps
	Diversitat de xarxes
	Diversitat de protocols

Nous serveis i tecnologies

Hí ha hagut aplicacions tecnològiques en nous serveis que han aparegut en el mercat de manera realment espectacular (i gairebé imprevista per a tothom), i en alguns casos desconeguts o amb baixa penetració al mercat el 1992.

- Internet
- Telefonia mòbil
- Televisió per satèl·lit i cable
- Banda ampla massiva
- Evolució de PC i PAD

També el creixement en el grau d'aplicació de la tecnologia ha estat espectacular. Així, per exemple, en tot el món s'han creat els últims anys tantes connexions telefòniques —fixes i mòbils— com en tota la història anterior: 580 milions. Un altre exemple: a Espanya, el grau de digitalització de les xarxes de telecomunicacions és del 99 %, amb més de 230 000 quilòmetres de cable de fibra òptica en la xarxa de transport (sense considerar la de distribució).

El mercat

En aquest període, el mercat també ha tingut una ràpida evolució lligada al cicle econòmic i tecnològic. Podem remarcar alguns punts:

- Tenim indicadors que alguns serveis que els últims anys van tenir forts creixements s'estan saturant. Canvis de creixement del 100 % al 50 % anual no han estat estranys en telecomunicacions.
- Una afectació per processos inversors amb un fort component d'especulació, avui en fase recessiva.
- Una sobrevaloració continuada sobre el creixement de mercats lligats a nous serveis, com per exemple UMTS (telefonía mòbil de tercera generació), Internet, televisió per cable, etc.
- Aparició d'un gran nombre d'empreses que ha provocat competències insostenibles. En l'actualitat, s'estan reduint per absorció o desaparició molts operadors de telecomunicacions, seguint el procés iniciat per les companyies d'informàtica.
- Increment continuat del parc de terminals. Per exemple, a Espanya el 27 % de les llars tenien PC el 1999.
- Capacitat sobrant en les infraestructures de transport (cables de fibra òptica) i xarxa, a causa del gran esforç inversor.
- Falta d'aplicatius per a noves tecnologies.

- Capacitat de créixer amb nous productes —a causa de l'existència d'infraestructures— quan canviï el cycle econòmic.
- Malgrat la saturació d'audiències en els canals de comunicació clàssics, segueixen creixent, malgrat la crisi, els d'Internet.

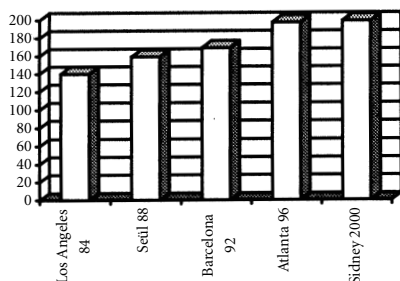
Una consideració addicional: si bé la sensibilitat d'una ciutat als punts anteriors no és menyspreable, el fet és que de cara als futurs Jocs Olímpics s'han de tenir presents altres consideracions, com el fet que es poden obrir mercats continentals a Beijing 2008, com es va produir a Tòquio'64. L'interès de companyies i entorn de mercat és, aquí, excepcional.

2.2. Evolució de les necessitats dels Jocs Olímpics

Els Jocs Olímpics des de Barcelona'92 han seguit creixent en pràcticament tots els seus aspectes. L'èxit participatiu i d'audiència, acompanyat d'uns bons resultats econòmics, ha estat un impuls per a totes les ciutats organitzadores i per a altres constituents del Moviment Olímpic, com per exemple les federacions esportives internacionals, els mitjans de comunicació, etc., per pressionar l'organització dels Jocs en aquesta direcció de creixement. (Un dels reptes del CIO és acotar aquest creixement dins d'uns límits que permetin una bona organització sense posar en risc l'èxit operatiu, per massa complexitat, o l'èxit econòmic, per massa inversions i despeses).

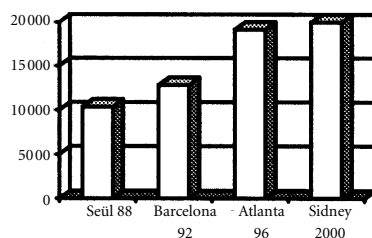
Si mirem els gràfics d'evolució d'alguns indicadors, ens adonem que es van incrementant les dimensions, volums, costos i riscos de les aplicacions tecnològiques. I això, malgrat la tendència a la saturació física que té l'organització dels Jocs, tal com es pot comprovar en els gràfics següents:

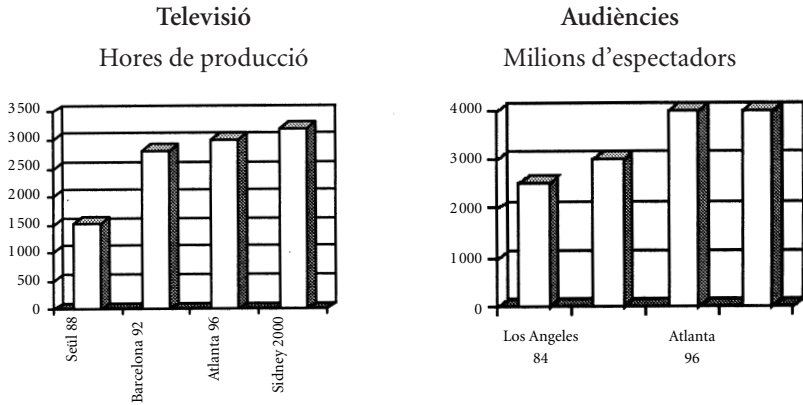
Països participants



Premsa

Nombre de periodistes acreditats





També cal considerar la saturació d'ingressos —per tant, de costos i despeses factibles en tecnologia—, tant els aportats per patrocini, de venda d'entrades o els relacionats amb els drets de televisió, com es veu en la taula següent:

Televisió		
	US\$'000	% del pressupost
Moscú 1980	87 984	8,2 %
Los Angeles 1984	288 343	37,3 %
Seül 1988	407 133	24,7 %
Barcelona 1992	635 560	27,6 %
Atlanta 1996	882 000	32 %
Sidney 2000	1 331 600	39 %
Atenes 2004	1 497 500	No disponible
Beijing 2008	1 714 700	No disponible

Tal com s'ha dit, i inversament als gràfics anteriors, l'evolució en la implantació de la tecnologia segueix una corba de tipus invers a les saturades, és a dir, exponencial, extremadament sensible a les variables que es produeixen cada quatre anys. Podem enumerar algun dels factors que ho provoquen:

- El nivell de complexitat tecnològica, cost, dificultat de gestió i risc creixen geomètricament respecte a volums de durada, funcionalitat i nivells d'integració.
- L'evolució tecnològica, amb la falta de maduració i reutilització de sistemes i l'aparició de nous equips i serveis en Jocs Olímpics.
- La penetració de la tecnologia en totes les àrees de l'estructura organitzativa.
- El temor al risc de fallida que porta a comprometre un major nombre de personal i recursos.
- Els nous serveis i tecnologies disponibles per a difusió d'informació.

D'altra banda, també és cert que les noves tecnologies modifiquen radicalment l'entorn i expectatives, com per exemple Internet, que al contrari de la saturació dels sistemes de comunicació clàssics —com s'ha vist en l'audiència televisiva—, té un creixement espectacular. Es fa evident la potencialitat i riscos que presenta això per al model tradicional dels Jocs, com ara l'audiència, la imatge, els drets, etc.

Internet

Persones connectades al món

1995	26 milions	0,63 %
1996	55 milions	1,49 %
1997	101 milions	2,47 %
1998	150 milions	3,67 %
1999	201 milions	4,78 %
2000	451 milions	6,71 %
2001	513 milions	8,46 %
(fins agost)		

Font: www.nua.ie

Internet

Accés a webs oficials dels Jocs Olímpics

	Hits (16 dies)	Hits per dia
Atlanta 1996	185 milions	11 milions/dia
Nagano 1998	634 milions	40 milions/dia
Sidney 2000	11 300 milions	700 milions/dia

3. L'experiència

És interessant entrar amb una mica més de detall en l'anàlisi general de la forma i els resultats de la planificació tecnològica en els Jocs de 1992. En aquesta línia, cal recordar l'estructura bàsica de programes i projectes.

3.1. Els programes i projectes

Dins d'aquests estàndards considerats anteriorment, podem identificar quina és l'estructura que ara podem considerar clàssica de programes i projectes. Pensem que aquesta estructura pot considerar-se clàssica a partir de Barcelona'92 i, parcialment, es pot considerar part del llegat que més endavant es comenta.

Sistemes i serveis olímpics

Radiotelevisió

- Senyal internacional
- Senyals multilaterals
- Continguts
- Posicions de comentaristes

Telecomunicacions

- Serveis
 - Xarxes públiques
 - Xarxa Olímpica (privada)
 - Xarxa de dades
 - Xarxa de contribució
 - Xarxa de comunicacions mòbils
 - Sortida internacional

Gestió operativa

- Gestió olímpica específica
 - Acreditacions i control d'accés
 - Allotjament
 - Transport
 - Assistència mèdica
 - Recepció i protocol
 - Gestió d'entrades
 - Logística
 - CAD (*Computer Aided Design*)
 - Gestió d'espais i mobiliari en seus
 - Control d'incidències
 - Registre d'atletes

- Xarxa interna de CATV
 - Serveis de comunicacions mòbils
 - Gestió de l'espectre
 - *Call Center*
 - Transmissió d'imatges (fotògrafs)
 - Equips
 - Terminals
 - Elements de xarxa
 - Distribució i manteniment
 - Cablejat
 - Electrònica**
 - Sistemes
 - Sonorització de recintes
 - Sistema de TV esportiva
 - Traducció simultània
 - Fotografies per acreditacions
 - Equips
 - Marcadors
 - Pantalles grans
 - * CATV
 - Sistema de resultats**
 - Captació
 - Instruments de pista
 - Càlcul de resultats
 - Alimentació
 - Difusió
 - Distribució de resultats impresos
 - Sistema de comentaristes
 - Agències de premsa
 - Internet
 - Sistema INFO (informació a la família olímpica)
 - Calendari dels Jocs
 - Assignació de recursos humans
 - Gestió d'uniformes
 - Gestió de Viles
 - Gestió administrativa
 - Ofimàtica
 - Gestió empresarial
 - * Informació econòmica
 - * Contractació de serveis
 - * Recursos humans
 - Internet**
 - Web oficial
 - Equipament i serveis relacionats**
 - Maquinari (*Hardware*)
 - Programari (*Software*)
 - Instal·lació
 - Manteniment
 - Serveis informàtics**
 - Gestió d'operacions informàtiques
 - Operació
 - *Help Desk*
 - Suport tècnic
 - Integració de sistemes
 - Planificació i control
 - Disseny de l'arquitectura
 - Bases de dades
 - Proves d'integració
 - Coordinació de la posada en marxa
-

3.2. Projectes necessaris

De tots els projectes realitzats el 1992, és interessant revisar aquells que van ser considerats necessaris i que van ser més novedosos:

Sistemes d'informació

- Sistema integrat de resultats:
Aquest va ser un projecte amb un risc i cost de desenvolupament elevat, que va garantir l'èxit del sistema de resultats. Faltes de gestió en aquest projecte en edicions posteriors dels Jocs van tenir conseqüències nefastes.
- Sistema d'informació integrat —AMIC—:
És un mòdul que ha creat un estàndard en els sistemes d'organització esportiva amb el nom d'INFO.
- Sistema d'informació preJocs:
Amb el nom de COBALT es va crear un sistema d'informació basat en la xarxa telefònica i 3 500 terminals repartits per tot el món que donaven tot tipus d'informació preJocs. En l'evolució tecnològica dels Jocs, el podem identificar com el graó perdut del que avui en diem Internet.
- Sistema d'informació a comentaristes:
També un clàssic perfectament delimitat en edicions posteriors.
- Terminals de comentarista —*touch screen*—:
Posteriorment utilitzats en tots els àmbits.
- Sistemes d'arxiu òptic —CD—
- Ofimàtica:
Primera decisió en Jocs Olímpics d'utilitzar sistemes d'icones i correu electrònic.

Telecomunicacions

- Xarxa digital de serveis integrats:
La digitalització del senyal va ser molt alta en els tres suports de veu, dades i imatge.
- Sistemes de fibra òptica massius:
Els cables de fibra òptica utilitzats massivament van permetre una alta qualitat i capacitat en la transmissió de senyals i baixos costos. Les estructures de fibra òptica en anell són ara un estàndard per als Jocs Olímpics.
- Xarxa digital de transmissió de dades:
Els sistemes de transmissió i codificació digitals, juntament amb el

cable de fibra òptica, ha conformat un estàndard en la gestió de senyals entre les seus olímpiques (SONET o SDH).

Xarxes locals en aplicació extensa.

- Sistemes de comunicacions mòbils:

El sistema de PMR (*walkie-talkies*) i els sistemes de *trunking* han evolucionat també, com xarxes específiques i imprescindibles per a l'organització. Són un complement indispensable per a la telefonia mòbil (ja que la seva facilitat de saturació la fa inviable com a element per a serveis crítics operatius).

La telefonia pública amb GSM es va usar per primer vegada de manera significativa a Europa. No cal comentar l'evolució posterior.

- GPS:

Amb una primera aplicació de seguiment de la torxa, ara és imprescindible per a gestió de flotes i seguretats.

Electrònica

- Sistemes WAN de televisió per cable.
- Sistema CD-I per a himnes.
- Transmissió d'imatges de videoseguretat.
- *Vídeo finish*.
- EPH —*Electrònic pigeon holes*—.
- Lectors manuals de codi de barres per raig làser.

3.3. Projectes especials

Aquests projectes no eren imprescindibles i podien ser cancel·lats sense cap impacte organitzatiu —així és com es va fer en molts casos— o bé integrats a projectes necessaris —com es va fer en d'altres.

És interessat enumerar uns quants projectes identificats com especials que van ser desestimats per diverses raons: risc, cost, fiabilitat, maduresa tecnològica o interès de mercat:

- Agenda electrònica:
Agenda personal (portàtil) d'ús massiu i actualitzable via ràdio. Ara és factible com a PDA connectats via ràdio amb servidors Internet.
- Terminal integral multifuncional:

Terminal per a periodista amb telefax, PC, impressora, fax, etc. Ara és un PC evolucionat connectat a perifèrics.

- Targeta intel·ligent:
Ha anat entrant progressivament al mercat per a usos puntuals. No està estesa com es volia fer als Jocs amb usos multifuncionals.
- Videotext:
Sistemes d'informació basats en Minitel. Estàndard que no es va considerar —encertadament— com a tancat. Avui és Internet.
- Videocomunicacions:
Amb terminals de videoconferència i videotelefonía al Centre Principal d'Operacions —CPO—, a la seu del Comitè Internacional Olímpic i al Centre d'Operacions i Informació de Tecnologia —CIOT—. El seu ús va ser molt marginal i la seva evolució posterior està per sota de l'esperada.
- MMDS:
Sistemes de difusió de canals de televisió digital en la banda de microones situada a la Torre de Collserola.
En aquestes tecnologies tenim avui MMDS, LMDS, TDT, etc.
- Televisió d'alta definició:
Patrocinada per la Unió Europea, ha tingut una maduració lenta i amb poca penetració. L'estàndard de compressió i transmissió ha estat exitós.

4. Llegat als Jocs següents

La planificació de la tecnologia per a l'organització dels Jocs Olímpics de 1992 va començar l'any 1984 amb el projecte BIT'92 —Barcelona Informàtica i Telecomunicacions—. La incorporació posterior de les experiències de Seül'88 i una dedicació i esforç constants, especialment necessaris en un àrea de crèdit desconegut en la nostra ciutat i país, van permetre estructurar un Pla Tecnològic i una organització que queda descrita, en els punts més significatius, en la Memòria del COOB'92, i resumida en el llibre *Les claus de l'èxit*.¹

1. Moragas, M. de; M. Botella (eds.) (1995): *Les claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics

Simbòlicament, en la cerimònia de cloenda la ciutat organitzadora dels Jocs passa la bandera olímpica a la ciutat que quatre anys després serà l'amfitriona. També en tecnologia es produeix un traspàs de bits d'informació en forma de continguts, *know-how* i model. Aquests dos últims punts que Barcelona va passar a les següents ciutats organitzadores de Jocs Olímpics han anat perfilant-se com a rellevants amb el pas del temps i per contrast amb altres experiències. Així, i tal com s'anunciava en el llibre anteriorment referit redactat l'any 1994 i publicat a mitjans de 1995, s'han confirmat plenament els criteris de planificació, les estratègies i el model operatiu de Barcelona'92.

Des dels Jocs Olímpics de Los Angeles'84, l'increment de la dimensió de les necessitats de tecnologia ha estat basat en un creixement sostingut de la demanda, fet que ha provocat que les operacions tecnològiques siguin altament immanejables, costoses i amb forts riscos. Aquest fenomen es va fer clarament palès a Barcelona, que va realitzar la identificació de metodologies, criteris i estratègies que ara es consideren referències o estàndards organitzatius aportats pels Jocs de 1992. Aquests estàndards que Barcelona va aportar es basaven en dos ingredients bàsics: l'evolució i la història d'anterior edicions dels Jocs i l'evolució de la tecnologia; i també una «recepta»: el model Barcelona'92. Quin ha estat el pes de cadascun dels tres conceptes anteriors és massa llarg d'analitzar aquí, però, per contrast amb altres experiències, podem dir que l'últim d'ells ha estat molt important. Han quedat com estàndards organitzatius en la gestió de la tecnologia:

A. Metodologia i organització de l'àrea de tecnologia:

- *Master Plan*.
- Planificació acurada per programes i projectes.

L'estructura s'ha pogut veure en apartats anteriors

- Seguiment i control exhaustius. *Project management*.

i de l'Esport; Universitat Autònoma de Barcelona; Museu Olímpic de Lausana; Fundació Barcelona Olímpica.

Edició en castellà: *Las claves del éxito*. Ibídem.

Edició en anglès: *The Keys of Success*. Ibídem.

- Organització de les operacions.
 - CIOT —Centre d'Informació—.
 - Estructuració dels projectes:
 - Les tecnologies de base.
 - Els serveis i les aplicacions.
 - L'abast i les necessitats.
 - Les estratègies d'ús de la tecnologia.
 - Els recursos humans.
 - L'organització.
 - L'assignació d'objectius i el control de costos.
- B. Estructura i fases de la programació:
- Identificació i adaptació dels processos a unes fases de programació clau:
- a) Planificació.
 - b) Desenvolupament.
 - c) Proves test i pilot.
 - d) Instal·lació.
 - e) Preparació de l'operació.
 - f) Operació.
- C. Identificació i gestió del risc en tecnologies:
- Identificació i qualificació de projectes:
 - Necessaris. Calia garantir-ne l'èxit.
 - Especials.
 - Ús de tecnologies provades.
 - Congelació d'innovacions amb temps suficient.
 - Redundància en solucions.
 - Elaboració de procediments d'emergència.
- D. Estratègies tecnològiques:
- Activitats en el marc d'un projecte amb terme fixat, per la qual cosa cal:
- Una planificació conservadora.
 - Participar en proves esportives prèvies.
 - Establir la prioritat en funcionalitats.
 - Avaluació operativa i simulacions.
 - Normalització i industrialització de processos.

- La formació i l'entrenament de l'usuari.
- Les aplicacions flexibles.
- El treball i la implicació del nom empresarial.

Tots els punts anteriors s'han de considerar en el procés de planificació per tal de controlar el comportament de la tecnologia que, cal tenir-ho sempre present, no és simètric:

- Una errada té conseqüències extremadament més negatives que l'impacte d'una millora.
- Les millores en tecnologia són normalment incrementals respecte a anteriors edicions de Jocs.
- Les errades tendeixen a ser invalidants a causa de l'alt grau d'integració i interrelació a què s'ha arribat en els sistemes.

El procés d'organització dels Jocs Olímpics es va enriquant a base d'experiències acumulades. Com a conseqüència del Projecte CIO 2000, que ha assentat les bases per a l'evolució estructural i organitzativa del CIO, s'ha posat recentment en marxa (des de Sidney 2000) un procés de transferència d'experiències i coneixements entre comitès organitzadors: el programa TOK (*Transfer of Knowledge*).

L'experiència de Barcelona (el llegat), s'ha passat mitjançant diversos conductes, el principal dels quals és la permanència dins de les tasques d'organització dels Jocs Olímpics de molts professionals que van ser presents al COOB'92 o a les empreses proveïdores de tecnologia. Fins i tot alguns dels sistemes desenvolupats per a Barcelona'92 i que no estan subjectes a incompatibilitats comercials o d'imatge han estat utilitzats i encara ho segueixen sent, fetes les adaptacions convenients.

Cal advertir que això afecta d'igual manera els Jocs Olímpics i els Jocs Paralímpics.

Hi ha un llegat més subtil per al Moviment Olímpic que és el que deriva de la qualitat del servei que s'ofereix als participants i que té a veure amb la qualitat dels sistemes i amb la preparació dels recursos humans (molts d'ells voluntaris). En aquest aspecte, Barcelona ha estat un referent difícil de superar.

5. El llegat a la ciutat

Les dotacions infraestructurals de tecnologia necessàries per a la celebració dels Jocs Olímpics són molt significatives. Cal recordar que les inversions del soci de telecomunicacions del COOB'92 en les seves xarxes va ser de 92 000 milions de pessetes. Ara bé, en molts casos representa un avançament d'inversions en el temps i, per tant, una disponibilitat avançada de nous recursos i capacitats de millors serveis. L'aprofitament d'aquests recursos ha estat, però, amortida per una estructura de mercat que no s'ha obert a la competència fins als darrers anys. Així doncs, el control i les polítiques tarifàries regulades i aplicades a nivell de tot l'Estat no van facilitar el màxim ús dels recursos disponibles a la ciutat.

En d'altres casos, estem convençuts que es va invertir en infraestructures que sense els Jocs no s'haguessin fet. L'element més simbòlic d'aquest cas és la Torre de Telecomunicacions de Collserola. Aquesta torre va ser identificada com a viable en l'estudi BIT'92. La situació monopolística del mercat de les telecomunicacions i de radiotelevisió, la capacitat de tenir uns resultats econòmics en un entorn estable i la visibilitat internacional van fer possible un ràpid acord per a la seva construcció i constitució de l'empresa explotadora, considerant que els beneficis més importants eren els d'imatge per a les empreses i per a la ciutat, així com la disponibilitat de tenir una infraestructura que pot prestar serveis de qualitat i alta capacitat. La seva estructura novedosa i perfil amb caràcter ha estat un punt de referència identificativa per a Barcelona.

Podem enumerar altres accions fetes en relació amb la preparació i celebració dels Jocs de 1992:

- Torre de Telecomunicacions de Montjuïc —Torre Calatrava—.
- Estació terrena de telecomunicacions via satèl·lit de la Granada del Penedès.
- Central Internacional de Castellbisbal.
- Noves centrals de commutació a la Vila Olímpica i la Zona Franca.
- Xarxa de fibra òptica a Barcelona i instal·lacions olímpiques.

- Reforç de les centrals i xarxes de telecomunicacions a Barcelona i sortida per comunicacions nacionals i internacionals.
- Dotació del Centre del Càlcul —CSA—.

També s'ha de mencionar que la cloenda dels Jocs va suposar la posada en el mercat d'un nombre elevat de personal qualificat que ha permès potenciar empreses existents o crear-ne de noves. És de remarcar que, en aquests moments, una de les empreses multinacionals que pertany al grup del TOP (patrocinadors del programa internacional olímpic) que dóna serveis de sistemes d'informació a diversos comitès organitzadors, té més de 200 persones a Barcelona en el que és el nou centre de serveis olímpics mundial.

En l'apartat sobre creació d'empreses, podríem enumerar més de vuit companyies consultores, enginyeries i de serveis informàtics, totes en l'entorn de les TIC, que es van crear amb personal del COOB'92 després dels Jocs. Sense entrar en la polèmica Madrid-Barcelona, val a dir que, de manera natural, també diverses empreses amb seu a la capital s'han beneficiat dels fenòmens comentats anteriorment.

Fins aquí hem fet un curt relat de beneficis materials. Estem convençuts, però, que a llarg termini seran molt més rellevants els beneficis intangibles: el crèdit i la confiança en la capacitat organitzativa d'activitats lligades a noves tecnologies de què ara disposa Barcelona.

Ens agrada pensar que altres actuacions entorn de les TIC a la ciutat han estat possibles, en part, gràcies a aquest crèdit. Dos exemples: el primer, l'expansió del fenomen urbanístic de la Vila Olímpica al Poblenou, amb l'actuació sobre 112 hectàrees amb la marca 22@; àrea preferent, amb una ubicació privilegiada a Barcelona, que es vol recuperar i urbanitzar per dedicar a les activitats lligades a les tecnologies del segle XXI. El segon, les activitats lligades al coneixement, que se suporten en indicadors que mostren que la ciutat està situada en uns nivells d'intensitat tecnològica i de coneixements molt propers a la mitjana de la Unió Europea, similars als de França i Holanda. Els llocs de treball d'intensitat de coneixement a Barcelona han passat de 379 572, l'any 1992, a 489 503, l'any 2000, els de coneixement baix de 355 806 a 331 378 en el mateix període. Cal comentar la importància d'aquest fet i la seva consistència, demostrada

pels efectes de les crisis, a les quals són més sensibles els llocs de treball de baixa intensitat tecnològica (que van tenir un mínim de 291 560 l'any 95; els d'alta intensitat tecnològica van tenir el mínim el 1994, amb 364 142).

Els òrgans de govern de la ciutat disposen, doncs, de crèdit per impulsar Barcelona com a ciutat del coneixement.

Recerca, documentació i bibliografia sobre Barcelona'92

Berta Cerezuela

Cap del Centre de Documentació del Centre d'Estudis Olímpics de la UAB

Els estudis olímpics a Barcelona

Els Jocs Olímpics, com es posa de manifest en els diversos capítols d'aquest llibre, constitueixen un dels grans esdeveniments del nostre temps, amb múltiples dimensions esportives i no esportives. Aquesta complexitat i el seu abast internacional han anat determinant un interès creixent per part de les ciències socials i de les institucions acadèmiques per aquest fenomen.

La fundació del Centre d'Estudis Olímpics a la UAB (CEO/UAB),¹ l'any 1989, i la posterior creació de la primera Càtedra Internacional d'Olimpisme, l'any 1995,² constitueixen un exemple d'aquest nou interès acadèmic pels Jocs Olímpics com a gran fenomen social.

Al llarg de la seva existència, el CEO/UAB ha desplegat una àmplia activitat de recerca i de difusió sobre l'olimpisme, impulsant les relacions acadèmiques internacionals en aquesta especialitat. En col·laboració amb el Centre d'Estudis Olímpics del CIO, al Museu Olímpic de Lausana, ha organitzat diversos simposis internacionals sobre temes clau per al Moviment Olímpic: cerimònies olímpiques, viles olímpiques, televisió i Jocs Olímpics, voluntariat i l'herència dels Jocs.³

1. El Centre d'Estudis Olímpics és un consorci format per l'Ajuntament de Barcelona, la Diputació de Barcelona, el Comitè Internacional Olímpic i la Universitat Autònoma de Barcelona.

2. La Càtedra Internacional d'Olimpisme és el fruit del conveni entre el Comitè Internacional Olímpic (CIO) i la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

3. Per a un detall de totes aquestes activitats, vegeu <http://blues.uab.es/olympic.studies>

El CEO/UAB ha estat pioner en la difusió de l'olimpisme a través d'Internet. El seu web, creat l'any 1995, s'ha convertit en un dels principals referents acadèmics en línia sobre olimpisme a escala internacional. Internet ha estat una de les claus de l'activitat del Centre, fet que li ha facilitat una important projecció internacional, impensable sense l'ús de les noves tecnologies.

Els serveis universitaris facilitats pel CEO/UAB han permès que nombrosos investigadors internacionals poguessin fer les seves recerques sobre el fenomen Barcelona'92. En destaquen l'interès per temes com la transformació urbana, la identitat cultural i els Jocs, els efectes sobre el sector turístic, la presència dels mitjans de comunicació de masses, etc. Aquesta tasca ha permès que l'experiència de Barcelona estigui present en molts estudis comparatius sobre els diversos aspectes dels Jocs Olímpics moderns: política, economia, comunicació, planificació esportiva, etc.

El CEO/UAB ha estat motiu d'estímul per a la creació d'altres experiències similars a les universitats de les noves ciutats olímpiques (Sidney, Torí, Beijing) i per a la creació d'una xarxa internacional de centres de recerca en aquestes matèries, tal com queda recollit en el Directori Internacional d'Estudis Olímpics, realitzat pel CEO/UAB en col·laboració amb el Museu Olímpic de Lausana i que aplega informació sobre els investigadors i centres de recerca i documentació que treballen en el camp dels estudis olímpics.

L'activitat acadèmica ha resultat ser una garantia de la memòria dels Jocs i una plataforma, inicialment no reconeguda, per mantenir la presència de Barcelona i de Catalunya dins del Moviment Olímpic i per contribuir a la modernització dels estudis olímpics i aportar aquest tema al centre del debat contemporani sobre les conseqüències socials i culturals de la mundialització.

Documentació i bibliografia sobre Barcelona'92

La documentació relativa als Jocs Olímpic té dos grans vessants. D'una banda, el que podríem qualificar de documentació interna, és a dir, aquella que deriva de la prolífica producció d'informació del comitè organitzador i d'altres institucions implicades en l'organització. D'altra banda, la nombrosa bibliografia que genera la recerca independent que es rea-

litza al país seu dels Jocs (però també a altres centres internacionals), molta de la qual té un caràcter comparatiu.

Pel que fa a la documentació pròpiament dita, la major part de la informació és produïda pel comitè organitzador, però també es produeix molta informació en un gran nombre d'institucions que participen en diverses fases i aspectes de l'organització dels Jocs: Comitè Internacional Olímpic (CIO), federacions esportives internacionals (FI), comitès olímpics nacionals (CON), organismes governamentals de la ciutat i del país que acull els Jocs, empreses col·laboradores, mitjans de comunicació, consultores, etc.

La informació relacionada amb els Jocs Olímpics comença a aparèixer en el moment en què la ciutat mostra el seu interès a ser candidata i passa per les fases posteriors de candidatura pròpiament dita, organització dels Jocs, celebració i, posteriorment, un cop acabats els Jocs, per la fase de valoració i anàlisi del seu impacte.

La informació que es produeix en relació amb l'organització d'uns Jocs adopta formes múltiples i té naturalesa diversa.

Si tenim en compte el destinatari de la informació i la restricció d'ús, trobem informació produïda per a ús exclusivament intern del comitè organitzador, informació adreçada als membres de la família olímpica, patrocinadors o altres col·laboradors i informació adreçada al públic general, entre d'altres exemples.

D'acord amb la seva forma, la informació que es produeix inclou documents administratius, correspondència, informes tècnics i de progrés, publicacions periòdiques, material audiovisual, fotografies, mapes, plànols, així com material electrònic, com ara còpies del lloc web, sistemes intranet, etc.

El llegat documental dels Jocs Olímpics

La documentació de Barcelona'92 s'hauria de considerar com el component intel·lectual principal del llegat que els Jocs han deixat a la comunitat.

En primer lloc, els Jocs Olímpics no es limiten a deixar unes instal·lacions esportives o una nova infraestructura viària, sinó que també deixen a la ciutat un «saber fer». Aquest coneixement es troba en les persones que van participar activament en l'organització dels Jocs, però també en l'ar-

xiu documental que deixa el comitè organitzador, un arxiu que permet endinsar-se en cadascuna de les activitats dutes a terme pel comitè.

En segon lloc, els Jocs passen a formar part de la història de la ciutat. Aquest llegat documental es converteix en un material de gran valor per a tots aquells historiadors i investigadors en general sobre la ciutat seu, així com per a tots aquells investigadors dels Jocs Olímpics.

Finalment, tenint en compte que els Jocs Olímpics són un esdeveniment que es repeteix periòdicament cada 4 anys en llocs diferents, i que en cada ocasió suposa iniciar una nova experiència amb uns nous actors, el llegat documental també representa un «saber fer» per als comitès organitzadors consecutius.

Tot i la importància que té aquest llegat documental, el Comitè Internacional Olímpic no es va involucrar en aquesta àrea fins els passats Jocs Olímpics d'estiu de Sidney 2000. A més a més, els comitès organitzadors no havien donat gaire importància a la creació i l'ús de sistemes arxivístics que garantissin la preservació i l'accés als documents.

Els Jocs de Barcelona van ser un dels pioners a posar de relleu la importància d'aquest sistema d'arxiu i a establir mesures per fer possible la conservació i la consulta d'aquesta documentació un cop acabats els Jocs.

El COOB'92 va crear, l'any 1988, el Departament de Documentació, una unitat que tenia un doble objectiu. D'una banda, donar suport documental a les activitats dels Comitè i d'altra banda, reunir, organitzar i custodiar l'arxiu per facilitar l'elaboració de la memòria oficial del Jocs i per facilitar l'ús posterior a investigadors, altres ciutats organitzadores, etc.

El febrer de 1993 es va constituir la Fundació Barcelona Olímpica, amb la finalitat de difondre la realitat dels Jocs Olímpics de Barcelona, promoure i investigar els valors culturals, ètics, esportius, etc. que emanen dels ideals olímpics i custodiar i gestionar la documentació generada pel COOB'92.

Tot i que la Fundació Barcelona Olímpica és la institució hereva del llegat documental de Barcelona'92, la documentació es troba repartida entre l'Arxiu Municipal Administratiu de l'Ajuntament de Barcelona i la mateixa Fundació.

El fons documental dipositat a l'Arxiu Municipal està format per la documentació administrativa del COOB'92 i de HOLSA, *holding* d'em-

preses responsables de la planificació urbanística i les infraestructures dels Jocs. Aquest fons conté 6 100 caixes de documentació administrativa i tècnica de HOLSA, 29 103 mapes de HOLSA, 5 829 caixes de documentació administrativa i tècnica del COOB'92 i 1 000 mapes del COOB'92.

La Fundació alberga a les seves instal·lacions tot el material audiovisual produït pel COOB'92, OCSA i RTO'92 i, aproximadament, 1 300 publicacions editades pel COOB'92, OCSA, l'Oficina Olímpica i altres organismes, així com el recull de premsa elaborat pel COOB i documentació d'altres candidatures i Jocs Olímpics.

D'altra banda, el servei de documentació del CEO/UAB disposa d'un fons especialitzat en Barcelona'92, format per prop de 1 500 documents, inclosos llibres, informes, documents de treball, fullets, vídeos, dossiers de premsa, etc. Pot destacar-se la seva col·lecció de cintes de vídeo sobre cerimònies olímpiques i retransmissions esportives i un dossier de premsa especialitzada que cobreix el període 1988-1992.

Bibliografia sobre Barcelona'92

Selecció de documents classificats per temes sobre els Jocs Olímpics de Barcelona'92, disponibles per a la seva consulta al centre de documentació del Centre d'Estudis Olímpics de la UAB (CEO/UAB).

- La candidatura
- L'organització dels Jocs
- Els Jocs de Barcelona
- Els aspectes econòmics i financers
- L'urbanisme, les infraestructures i les instal·lacions esportives
- Els aspectes polítics
- Els mitjans de comunicació
- La tecnologia
- Els aspectes culturals i les cerimònies olímpiques
- El disseny olímpic
- Els esports, els atletes i la competició
- Les subseus
- Els Jocs Paralímpics

- Els voluntaris
- L'Olimpíada Cultural

La candidatura

Els documents més destacats són els publicats per l'Oficina Olímpica, com l'avantprojecte i el dossier de candidatura presentat al COI, l'anomenada «caixa negra».

OFICINA OLÍMPICA BARCELONA'92

- (1983) *Anteproyecto candidatura: Juegos Olímpicos Barcelona 1992* (5 vols.). Barcelona: Oficina Olímpica.
- (1984) *Barcelona'92*. Barcelona: Oficina Olímpica.
- (1986) *[Dossier de candidatura: solicitud de candidatura al COI para la celebración en Barcelona de los Juegos de la XXVa Olimpiada]* (6 vols.). Barcelona: Oficina Olímpica.
- (1986) *Memoria*. Barcelona: Oficina Olímpica.

COOB'92

- (1987) *Com hem guanyat els Jocs Olímpics: llibre-catàleg de la Mostra sobre la història de la candidatura de Barcelona als Jocs Olímpics de 1992, celebrada a la Universitat de Barcelona del 10 d'abril al 17 de maig*. Barcelona: COOB'92.

L'organització dels Jocs

El productor principal de documentació durant l'etapa de planificació i organització dels Jocs Olímpics va ser el mateix Comitè Organitzador (COOB'92), tal com es reflecteix en aquesta selecció bibliogràfica. La tipologia de documents que trobem és molt variada: informes de situació, plans directors, informes interns, enregistraments de vídeo, publicacions periòdiques, fullets informatius, etc. Cal destacar altres estudis elaborats un cop acabats els Jocs que n'analitzen els aspectes organitzatius.

PUBLICACIONS PERIÒDIQUES

- *Barcelona Olímpica* (publicació periòdica). Barcelona: Grupo Express, 1987-1992.

- *Barcelona Olympic News* (publicació periòdica). Barcelona: COOB'92, 1988-90.
- *BCN Newsletter* (publicació periòdica). Barcelona: COOB'92, 1989-1992.

CORPORACIÓ METROPOLITANA DE BARCELONA (1992): *Barcelona'92: l'objectiu de tots, un objectiu metropolità*. Barcelona: Corporació Metropolitana de Barcelona.

COLOMÉ, GABRIEL (1991): *Estudi comparatiu dels models d'organització de les últimes sis seus olímpiques (working paper núm. 4)*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

COOB'92

- (1989) *Organigrama, activitats i personal del COOB'92, S.A. Novembre 1989*. Barcelona: COOB'92.
- (1989) *Pla d'assistència sanitària olímpica (PASO'92): Juliol 1989 = Plan de asistencia sanitaria olímpica (PASO'92): Julio 1989*. Barcelona: COOB'92.
- (1989) *Pla de relacions públiques 1989-1992*. Barcelona: COOB'92.
- (1990) *El COOB'92 responde* (enregistrament de vídeo). Barcelona: Cinemedia.
- (1991) *500 dies per als Jocs Olímpics, 13 de març de 1991: dossier de premsa = 500 días para los Juegos Olímpicos, 13 de marzo de 1991: Dossier de prensa = À 500 jours des Jeux Olympiques, 13 mars 1991: Dossier de presse*. (1 vol. Fulls solts). Barcelona: COOB'92.
- (1991) *Catàleg general de tasques J.J.O.O. (Ver.: 15/10/91)*. Barcelona: COOB'92.
- (1991) *Pla director: setena edició desembre 1991 = Plan director: séptima edición diciembre 1991*. Barcelona: COOB'92.
- (1991) *La Seguridad de Barcelona: boletín informativo = Barcelona security: information bulletin*. Barcelona: COOB'92.
- (1992) *Barcelona'92: dossier de premsa febrer 1992*. Barcelona: COOB'92.
- (1992) *Calendari oficial dels Jocs de la XXV Olimpíada Barcelona 1992*. Barcelona: COOB'92.

(1992) *Rapport officiel du Comité d'Organisation Olympique Barcelo-
na'92 (COOB'92) à la Commission Exécutive et à la 99ème Ses-
sion du C.I.O.: Barcelona, juillet 1992 = Official report of the Bar-
celona'92 Olympic Organising Committee (COOB'92) to the
I.O.C. Executive Board and to the 99th Session of the I.O.C.: Bar-
celona, July 1992.* Barcelona: COOB'92.

MALARET I GARCIA, ELISENDA (1993): *Público y privado en la orga-
nización de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.* Madrid: Civitas.

MOPT, MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES, INS-
TITUTO NACIONAL DE METEOROLOGÍA (1992): *Meteorología para
los Juegos Olímpicos Barcelona 92.* Barcelona: COOB'92.

Els Jocs de Barcelona

Entorn dels Jocs Olímpics de Barcelona es van publicar, tant abans com
després dels Jocs, molts documents que ofereixen una visió general. Molts
d'ells inclouen un gran nombre d'il·lustracions.

COOB'92

(1991) *Barcelona'92: guia.* Barcelona: COOB'92.

(1992) *Guía para la familia olímpica.* Barcelona: COOB'92.

(1992) *Imatges olímpiques = Imágenes olímpicas* (enregistrament de
vídeo). Barcelona: COOB'92.

(1992) *Memòria oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992*
(5 vols.). Barcelona: COOB'92.

MALONEY, L. (1996): «Barcelona 1992: the Games of the XXVth Olym-
piad», a J.E. Findling i K.D. Pelle (eds.): *Historical Dictionary of the Modern
Olympic Movement.* Westport: Greenwood Press, pàg. 185-193.

ONTAÑON, PACO / BARRIL, JOAN (1994): *Aquell estiu del 92.* Barce-
lona: Ajuntament de Barcelona.

PERMANYER, LLUÍS / COLITA / MASPONS, ORIOL / MISERACHS, XAVIER (1992): *Barcelona'92 quinze dies d'eufòria*. Barcelona: Àmbits Serveis Editorials.

SAURA, CARLOS (1992): *Marathon: pel·lícula oficial dels Jocs Olímpics de Barcelona'92* (enregistrament de vídeo). [S.l.]: Ibergroup: Ovidio TV.

SENTÍS, CARLOS (1995): *Ara Barcelona*. Barcelona: Ketres.

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA (1992): «Els Jocs Olímpics a la Barcelona del 92», a *Papers: revista de sociologia*, núm. 38.

DIVERSOS AUTORS

(1992) *Barcelona'92: llibre oficial dels Jocs de la XXVa Olimpíada*. Barcelona: Plaza & Janés.

(1992) *Barcelona'92: guía turística oficial de los Juegos Olímpicos*. Barcelona: Plaza & Janés.

Els aspectes econòmics i financers

Un dels grans temes d'estudi entorn dels Jocs ha estat el seu finançament i el possible impacte econòmic, industrial i social que els Jocs podrien tenir a Barcelona. Aquesta secció ofereix una selecció d'aquests estudis, així com documents publicats pel mateix COOB'92 sobre el tema.

AJUNTAMENT DE BARCELONA (1992): *L'Impacte econòmic dels Jocs Olímpics de Barcelona'92*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Regidoria de Programació i Pressupostos.

BARREIRO, FERNANDO / COSTA, JOAN / VILANOVA, JOSEP M. (1993): *Impactos urbanísticos, económicos y sociales de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92*. Barcelona: CIREM.

BERG, LEO VAN DEN / BRAUN, ERIK / OTGAAR, ALEXANDER (2000): «Barcelona», a *Sports and city marketing in European cities: an interna-*

tional comparative research into the experiences of Barcelona, Helsinki, Manchester, Rotterdam and Turin. Rotterdam: Euricur, pàg. 17-39.

BRUNET, FERRAN (1994): *Economía de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.* Lausana: Comitè Internacional Olímpic.

CENTRO DE ESTUDIOS Y ASESORAMIENTO METALÚRGICO (1988): *L'Impacte industrial dels JJ.OO. Barcelona'92.* Barcelona: CEAM.

COOB'92

(1991) *Barcelona'92: finance & insurance.* Barcelona: COOB'92.

(1991) *Criterios de patrocinio y colaboración empresarial en los Juegos de la XXV Olimpiada Barcelona'92 = Criteria for commercial sponsorship and association at the Games of the XXV Olympiad Barcelona 1992.* Barcelona: COOB'92.

(1991) *Informació sobre la venda d'entrades: Jocs Olímpics de Barcelona 1992.* Barcelona: COOB'92.

GRUP D'ESTUDIS SOCIOLÒGICS SOBRE LA VIDA QUOTIDIANA I EL TREBALL (1993): *Economía, trabajo y empresa: sobre el impacto económico y laboral de los Juegos Olímpicos de 1992.* Madrid: Consejo Económico y Social.

HOLSA

(1991) *Dossier económico Barcelona'92.* Barcelona: HOLSA.

(1992) *Els Jocs olímpics com a generadors d'inversió (1986-1992).* Barcelona: HOLSA.

SANDLER, D.M. / SHANI, D. (1993): «Sponsorship and the Olympic Games: a consumer perspective», a *Sport Marketing Quaterly*, vol. 2:3, pàg. 38-43.

STIPP, H. (1998): «The Impact of Olympic sponsorship on corporate image», a *International Journal of Advertising*, vol. 17, pàg. 75-87.

L'urbanisme, les infraestructures i les instal·lacions esportives

Un dels temes d'estudi més destacats entorn dels Jocs ha estat el dels canvis urbanístics que Barcelona va experimentar, les noves instal·lacions que es van construir per allotjar els Jocs i el seu impacte.

VÍDEOS

- *Àrea Olímpica de la Vall d'Hebrón* (enregistrament de vídeo). Barcelona: Provideo, 1990.
- *Barcelona connexió* (enregistrament de vídeo). Barcelona: Clara Films, 1989.

ACEBILLO I MARIN, JOSEP ANTONI

- (1988) *Infraestructuras i mobilitat: els cinturons de Barcelona = Infraestructuras y movilidad: Los cinturones de Barcelona*. Barcelona: Institut Municipal per a la Promoció Urbanística i els JJ.OO.'92.
- (1990) *De la Plaza Trilla a la Villa Olímpica: notas sobre el progresivo cambio de escala en las intervenciones urbanas de Barcelona entre 1980 y 1992*. [S.l.: s.n].

AEROPUERTOS ESPAÑOLES Y NAVEGACIÓN AÉREA 1999: *Aeropuerto de Barcelona*. [S.l.]: Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea.

AJUNTAMENT DE BARCELONA (1987): *Urbanisme a Barcelona: plans cap al 92*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Planejament Urbanístic.

ANELLA OLÍMPICA, S.A. (1990): AOMSA: *L'Anella Olímpica de Montjuïc*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.

AUTORIDAD PORTUARIA DE BARCELONA (1992): *Port Autònom de Barcelona*. Barcelona: Port Autònom de Barcelona.

CID LEAL, PILAR / APARICIO, DOLORS / ELVIRA, ROCIO (1996): «El Impacto de los Juegos Olímpicos en el deporte para todos: utilización y gestión de las instalaciones Olímpicas en Cataluña después de los JJ.OO.

de 1992», a *Estudios de investigación becados por la Fundació Barcelona Olímpica 1996*. Barcelona: Fundació Barcelona Olímpica, pàg. 11-181.

COOB'92

(1989) *L'Estadi Olímpic: símbol de Barcelona'92*. Barcelona: COOB'92.

(1990) *Instal·lacions de competició = Instalaciones de competición = Installation compétition = Competition facilities*. Barcelona: COOB'92.

FIRA DE BARCELONA (1991): *El Sector de la construcció en Catalunya y los JJ.OO. 1992: su impacto industrial y urbanístico*. Barcelona: Fira de Barcelona.

HOLSA (1992): *Barcelona Olímpica: la ciudad renovada*. Barcelona: HOLSA.

INSTITUT MUNICIPAL DE PROMOCIÓ URBANÍSTICA (1990): *Barcelona: la ciutat i el 92*. Barcelona: Hisao: Olimpíada Cultural.

MILLET, LLUIS (1991): *Impacte urbà dels Jocs Olímpics (working paper núm. 5)*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

NEL'LO, ORIOL (1991): *Les repercussions urbanístiques dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992 (working paper núm. 3)*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

NOVA ICÀRIA (1991): *Arquitectura i espais urbans a la Vila Olímpica*. Barcelona: Nova Icària.

RIERA, PERE (1993): *Rentabilidad social de las infraestructuras: las rondas de Barcelona. Un análisis coste-beneficio*. Madrid: Civitas.

VALERA, SERGI / POL, ENRIC (1996): «La Vila Olímpica, integració social y urbanística como barrio de Barcelona», a *Estudios de investigación becados por la Fundació Barcelona Olímpica 1996*. Barcelona: Fundació Barcelona Olímpica, pàg. 183-245.

Els aspectes polítics

El marc polític en el qual es van celebrar els Jocs Olímpics de Barcelona, especialment el tema d'identitat política, ha estat un altre dels temes prioritaris d'estudi tant abans com després dels Jocs, tal com es mostra en aquesta selecció bibliogràfica.

CREXELL, JOAN (1994): *Nacionalisme i Jocs Olímpics del 1992*. Barcelona: Columna.

GARCÍA FERRANDO, M. (2001): «Identidad nacional y deporte: la paradoja olímpica en los Juegos de Barcelona 1992», a DD.AA.: *Estructura y cambio social. Libro homenaje a Salustiano del Campo*. Madrid: CIS, pàg. 885-904.

HARGREAVES, JOHN (2000): *Freedom for Catalonia?: Catalan nationalism, Spanish identity and the Barcelona Olympic Games*. Cambridge: Cambridge University Press.

HARRIS, SANDRA ANN (1991): *The Olympic Games as showcase (working paper* núm. 13). Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

IBÁÑEX I FUENTES, NOEMÍ / CHICO I MAQUEIRA, ROSA M. (1988): *La llengua i els Jocs Olímpics*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill i Edicions la Magrana.

MOLAS, ISIDRE (1994): *El marc polític de Barcelona'92 (working paper* núm. 25). Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

Els mitjans de comunicació

La documentació publicada en relació amb les mitjans de comunicació i els Jocs de Barcelona està formada, majoritàriament, per documents publicats pel COOB'92 adreçats als periodistes encarregats de retransmetre i/o informar sobre els Jocs i per estudis posteriors ela-

borats des del món acadèmic sobre el tractament que els mitjans havien fet.

COOB'92

(1992) *Broadcasters' handbook*. Barcelona: COOB'92.

(1992) *Services guide media*. Barcelona: COOB'92.

EASTMAN, S.T. / OTTESON, J.L. (1994): «Promotion increases rating, doesn't it? The impact of program promotion in the 1992 Olympics», a *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, vol 38:8, pàg. 307-322.

EMBREY, L. / HALL, A. / GUNTER, A. (1993): «Print media coverage of the 1992 Winter and Summer Olympics in two Australian states», a *Proceedings of the XIIth Congress, IAPESGW*.

HIGGS, C.T. / WEILLER, K.H. (1994): «Gender bias and the 1992 Summer Olympic Games: an analysis of television coverage», a *Journal of Sport and Social Sciences*, vol. 18:3, pàg. 234-246.

HILLIARD, D.C. (1994): «Televised sport and the (anti) sociological imagination», a *Journal of Sport and Social Sciences*, vol. 18:1, pàg. 88-99.

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE

(1993) *1992 Olympic broadcast: analysis report*. Lausana: Comitè Internacional Olímpic.

(1993) «1992 Olympic broadcast: record viewership and coverage of final results at IOC Session in Monte Carlo», a *Olympic Marketing Matters*, núm. 2, tardor, pàg. 6-7.

LADRÓN DE GUEVARA, MURIEL / CÓLLER, XAVIER (1991): *La Imatge de Catalunya: una aproximació al tractament de Catalunya a la premsa internacional a propòsit dels Jocs Olímpics (working paper núm. 14)*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MORAGAS I SPÀ, MIQUEL DE (1992): *Los Juegos de la Comunicación: las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*. Madrid: Fundesco.

MORAGAS I SPÀ, MIQUEL DE / RIVENBURGH, NANCY / LARSON, JAMES (1996): *Television in the Olympics*. Londres: John Libbey.

PERARNAU, MARTÍ (1991): *Les Operacions de premsa (working paper núm. 2)*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

RADIOTELEVISIÓ OLÍMPICA'92

(1991) *Production plan*. Barcelona: Radiotelevisió Olímpica: COOB'92.

(1990) *Report to the IOC Radio and TV Commission on the 1992 Summer Olympic Games Barcelona, Spain*. [Barcelona: RTO'92].

(1992) *Barcelona'92: broadcasters* (enregistrament de vídeo). Barcelona: RTO'92.

(1992) *[Production manual]*. Barcelona: RTO'92.

ROMANÍ CORNET, DANIEL (1995): *Observats per la premsa internacional (working papers núm. 34)*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

La tecnologia

La documentació generada entorn de les infraestructures tecnològiques utilitzades per als Jocs de Barcelona està formada principalment per informes sobre el projecte BIT'92 i articles publicats sobre els sistemes utilitzats pel personal que va participar directament en l'organització.

GARRIDO, ALBERT (1991): «El Sistema d'informació per a periodistes en els JJ.OO. Barcelona'92»: *II Seminari de Telecomunicacions per a periodistes (3 de desembre de 1991)*. Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya.

LOPEZ, JORDI (1991): «L'organització de les comunicacions en els JJ.OO. Barcelona'92»: *II Seminari de Telecomunicacions per a periodistes (3 de desembre de 1991)*, Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya.

OFICINA OLÍMPICA BARCELONA'92 (1986): *BIT'92: Planificació de les necessitats informàtiques i de telecomunicacions dels Jocs Olímpics*. Barcelona: Oficina Olímpica.

RETEVISIÓN (1990): *Servicios de telecomunicación para entidades de televisión en los Juegos Olímpicos Barcelona'92*. [Barcelona: Retevisión: Telefónica de España].

Els aspectes culturals i les cerimònies olímpiques

Les cerimònies d'inauguració i clausura dels Jocs de Barcelona, el simbolisme i els aspectes culturals que s'hi van reflectir han estat un gran tema de recerca sobre els Jocs de Barcelona'92.

VÍDEOS

- (1992) *L'Escala acull la flama olímpica* (enregistrament de vídeo). L'Escala: Video Play Serveis.
- (1993) *Ceremonia de clausura Juegos Olímpicos Barcelona'92* (enregistrament de vídeo). Barcelona: Folio.
- (1993) *Ceremonia de inauguración Juegos Olímpicos Barcelona'92* (enregistrament de vídeo). Barcelona: Folio.

BASSAT, LLUÍS (1996): «The Creativity of the Barcelona'92 Olympic Ceremonies», a Miquel de Moragas, John MacAloon i Montserrat Llinés (eds.): *Olympic ceremonies: historical continuity and cultural exchange (International Symposium on Olympic Ceremonies, Barcelona-Lausanne, November, 1995)*. Lausana: Comitè Internacional Olímpic, pàg. 241-250.

CENTRE D'ESTUDIS OLÍMPICS I DE L'ESPORT (1992): *Jocs Olímpics, comunicació i intercanvis culturals: l'experiència dels últims quatre Jocs Olímpics d'estiu (Simposi Internacional)*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

COOB'92

- (1992) *Barcelona'92. La cerimònia d'inauguració: 2000 hores: 25 de juliol de 1992*. Barcelona: COOB'92.

(1992) *Barcelona'92. Cerimònia de clausura: 22.00 hores: 9 d'agost de 1992*. Barcelona: COOB'92.

MESSING, M. / JUENGERMANN, M. (1996): «Zur Strukturanalyse der Eröffnungsfeier von Barcelona 1992», a Müller, N. (ed.): *Auf der Suche nach der Olympischen Idee*. Kaseel: Agon-Sportverlag, pàg. 187-217.

MORAGAS I SPÀ, MIQUEL DE

(1992) *Cultura, símbols i Jocs Olímpics: la mediació de la comunicació*. Barcelona: Centre d'Investigació de la Comunicació.

(1993) *La Cultura mediterrànea en los Juegos Olímpicos de Barcelona'92 (working paper núm. 18)*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

(1995) *La Imagen de Barcelona, Catalunya, España y Europa en Barcelona'92: análisis de la ceremonia inaugural de los Juegos Olímpicos de 1992 en 28 televisiones internacionales*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.

El disseny olímpic

La documentació generada entorn del disseny dels Jocs inclou el manual d'identitat corporativa del COOB'92, el manual de senyalització, etc., així com un gran nombre de documents sobre les mascotes olímpica i paralímpica, el *Cobi* i la *Petra*, i la seva simbologia.

BERRIO, JORDI (1992): *El Disseny en els Jocs Olímpics: un llegat per a Barcelona = El Diseño en los Juegos Olímpicos: un legado para Barcelona = Design in the Olympic Games: a heritage for Barcelona* (Temes de Disseny, núm. 7). Barcelona: Servei de Publicacions Elisava.

BUSQUETS, JORDI

(1992) *El Cobi al descobert*. Barcelona: Parsifal.

(1992) *Impacto y dimensiones culturales de la simbología olímpica de Barcelona'92 (el caso de la mascota)*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

COOB'92

- (1989) *Manual de normes gràfiques Jocs de la XXVa Olimpíada Barcelona 1992 = Manual de normas gráficas = Manuel des normes graphiques = Graphic standards manual*. Barcelona: COOB'92.
- (1990) *Guía de Cobi animado = Cobi animation guide = Juegos de la XXV Olimpíada Barcelona 1992 = Games of the XXV Olympiad Barcelona 1992*. Barcelona: COOB'92.
- (1990) *Els Pictogrames d'esports dels Jocs Olímpics de Barcelona*. Barcelona: COOB'92.
- (1991) *Manual de normes gràfiques: IX Jocs Paralímpics de Barcelona'92 = Manual de normas gráficas = Manuel des normes graphiques = Graphic standards manual COOB'92*. Barcelona: COOB'92.
- (1991) *Petra, la mascota oficial: IX Jocs Paralímpics de Barcelona'92 = Petra, la mascotte officielle = Petra, the official mascot*. Barcelona: COOB'92.
- (1992) *Jocs de la XXV Olimpíada de Barcelona'92: manual de look*. Barcelona: COOB'92.
- (1992) *Jocs de la XXV Olimpíada de Barcelona'92: manual de senyalització*. Barcelona: COOB'92.

MARISCAL, XAVIER (1992): *El Llibre del Cobi*. Barcelona: Edicions de l'Eixample.

TRIAS, JOSEP M. I ALTRES (1991): *Cartells olímpics oficials i col·lecció de cartells de dissenyadors*. Barcelona: COOB'92.

DIVERSOS AUTORS

- (1992) *Barcelona'92, el pebetero olímpico*. Barcelona: Associate Designers.
- (1992) *Disseny Olímpic Barcelona'92*. Barcelona: Lunweg.

Els esports, els atletes i la competició

Aquest apartat inclou informació sobre els aspectes tècnics de la pràctica esportiva i les experiències durant els Jocs de Barcelona'92.

BALIUS, C. I ALTRES (1994): «Biomecánica deportiva en los JJ.OO. de Barcelona», a *RED: Revista de entrenamiento deportivo*, vol. 8:1, pàg. 13-16.

CAPPAERT, J.M. / PEASE, D.L. / TROUP, J.P. (1995): «Three-dimensional analysis of the men's 100-m freestyle during the 1992 Olympic Games», a *Journal of Applied Biomechanics*, vol. 11:1, pàg. 103-112.

HADHIEV, N. (1993): «Analysis of some characteristics of the participants (male and female) in the gymnastics competitions at the Olympic Games Barcelona'92», a *Technique*, vol. 13:7, pàg. 9-12.

LLORET RIERA, M. (1997): *Análisis de la acción de juego en el waterpolo durante la Olimpiada de Barcelona 1992*. Ann Arbor: University Microfilms International.

MILANOVIC, D. / MEJOVSEK, M. / HRASKI, Z. (1996): «Kinematic analysis of javelin release characteristics: a case study», a *Kinesiology*, vol. 28:1, pàg. 44-17.

VERDAGUER CODINA, J. I ALTRES (1995): «Climatic heat stress studies at the Barcelona Olympic Games, 1992», a *Sports medicine, training and rehabilitation*, vol. 6:3, pàg. 167-192.

Les subseus

Les ciutats que van ser subseus dels Jocs Olímpics també han estat objecte de publicacions.

AJUNTAMENT DE TERRASSA (1993): *Terrassa olímpica: els Jocs en la memòria*. Terrassa: Ajuntament de Terrassa.

Barcelona'92 info: subseus: subsedes (publicació periòdica). [Barcelona]: Coordinació Subseus Olímpiques del COOB'92, 1990-91.

CAMPILLO, JOSEP MANUEL (1991): *Les Ciutats de Barcelona'92*. Barcelona: COOB'92 i Diputació de Barcelona.

COMITÈ DE LA SUBSEU OLÍMPICA DE BADALONA (1990): *Badalona subseu olímpica'92*. Badalona: Comitè de la Subseu Olímpica de Badalona.

COSTAJUSSÀ OLIVER, JOSEP (1992): *Els Olímpics de Sabadell*. Sabadell: Banc de Sabadell.

GENERALITAT DE CATALUNYA (1992): *El Canal de Piragüisme, el Parc de la Draga i l'actuació urbana de Banyoles per als Jocs Olímpics*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Política Territorial i Obres Públiques. Direcció General d'Urbanisme.

RIERA, JOSEP M. (1988): *Els Olímpics terrassencs*. Terrassa: Ajuntament de Terrassa.

Els Jocs Paralímpics

Els Jocs Paralímpics de Barcelona'92 també van generar una gran quantitat de documentació sobre els diversos aspectes relacionats amb la seva celebració: guies, disseny, publicacions informatives, etc.

CASTRO ALCAIDE, ROMÁN (1991): *Los Juegos Paralímpicos: dimensión histórica, social y deportiva*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

COOB'92

(1990) *Els 16 esports dels IXns Jocs Paralímpics Barcelona'92*. Barcelona: COOB'92. Divisió de Paralímpics.

(1991) *Los IX Juegos Paralímpicos de Barcelona'92: dossier informativo*. Barcelona: COOB'92. Divisió de Paralímpics.

(1991) *Paralímpics Barcelona'92* (enregistrament de vídeo). Barcelona: COOB'92.

(1991) *Paralímpics Barcelona'92: IXns Jocs Paralímpics de Barcelona'92 = IX Juegos Paralímpicos Barcelona'92*. Barcelona: COOB'92. Divisió de Paralímpics.

(1992) *Guía de clasificaciones generales y funcionales*. Barcelona: COOB'92. Divisió de Paralímpics.

- (1992) *Guia dels IXns Jocs Paralímpics de Barcelona'92*. Barcelona: COOB'92. Divisió de Paralímpics.
- (1993) *Llibre oficial dels IXns Jocs Paralímpics Barcelona = Libro oficial de los IX Juegos Paralímpicos Barcelona'92 = Barcelona 1992 IX Paralympic Games Official Report*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana.

CONGRÉS PARALÍMPIC BARCELONA'92 1ER 1992 BARCELONA, CATALUNYA (1993): *I Congreso Paralímpico Barcelona'92: libro de ponencias: Barcelona, 31 de agosto/1, 2 y 3 de septiembre de 1992 = I Congrès Paralímpic Barcelona'92: Barcelona, 31 d'agost/1, 2 i 3 de setembre de 1992 = I Paralympic Congress Barcelona'92: proceedings: Barcelona, August 31/September 1, 2, 3 1992*. Barcelona: Fundació ONCE.

De la oscuridad a la luz: película oficial de los IX Juegos Paralímpicos de Barcelona'92 (enregistrament de vídeo). Barcelona: Zoom Televisión, 1993.

FUNDACIÓ INSTITUT GUTTMAN (1990): *Las Paraolimpiadas: algo más que una competición deportiva*. Barcelona: Fundació Institut Guttman.

Els voluntaris

La Divisió de Voluntaris del COOB'92 va generar un gran nombre de documentació destinada a la formació de l'equip de voluntaris olímpics, així com informes sobre el pla de voluntaris. Altres documents inclosos en aquesta selecció corresponen a estudis elaborats posteriorment que ofereixen un visió global del que van ser els Voluntaris'92.

COOB'92

- (1989) *Distribució geogràfica del cos de voluntaris a Catalunya*. Barcelona: COOB'92.
- (1989) *Manual de formació del voluntari olímpic 1992*. Barcelona: COOB'92.
- (1989) *Projecte voluntaris*. Barcelona: [s.n.].
- (1990) *Cursos de formació voluntaris'92*. Barcelona: COOB'92.
- (1990) *Los Voluntarios de Barcelona'92*. Barcelona: [s.n.].

- (1991) *Voluntaris'92: els atletes anònims* (enregistrament de vídeo). Barcelona: COOB'92.
- (1992) *Manual de formació específica del voluntari olímpic: allotjament: gener del 1992, versió 1a*. Barcelona: COOB'92.

CLAPÉS, ANDREU (1995): *Els voluntaris olímpics als Jocs de Barcelona 1992* (working paper núm. 38). Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

OFICINA OLÍMPICA (1987): *Voluntarios'92: análisis estadística*. Barcelona: Oficina Olímpica.

L'Olimpíada Cultural

Entorn de l'Olimpíada Cultural que es va celebrar amb motiu dels Jocs Olímpics de Barcelona'92, es van publicar documents sobre cadascuna de les seves activitats. Aquest recull també inclou informes interns i estudis més amplis sobre els programes culturals olímpics.

COOB'92. CAMP INTERNACIONAL DE LA JOVENTUT (1992): *Memòria del Camp Internacional de la Joventut Barcelona'92 (23 de juliol-10 d'agost de 1992)*. Barcelona: COOB'92.

GARCÍA, BEATRIZ: *El Concepto de los programas culturales olímpicos: origen, evolución y proyecciones* [en línia]: [Consulta: 2 de juliol de 2002].

GUEVARA, M. TERESA (1991): *Estudio comparativo de los programas culturales olímpicos, desde México'68 hasta Barcelona'92: elementos para la definición de un proyecto cultural para Puerto Rico'2004* (working paper núm. 12). Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport (UAB).

MESSING, M. (1998): «The Cultural Olympiads of Barcelona and Atlanta from German tourists' point of view», a Norbert Müller (ed.): *Coubertin et l'Olympisme: questions pour l'avenir: le Havre 1897-1997. Rapport du congrès du 17 au 20 septembre 1997 à l'Université du Havre*. Lausana: Comité International Pierre de Coubertin, pàg. 276-280.

OLIMPIADA CULTURAL

- (1990) *Barcelona: la ciutat i el 92*. Barcelona: Olimpíada Cultural.
- (1990) *El Modernisme*: Museu d'Art Modern. Barcelona: Olimpíada Cultural.
- (1990) *El Quadrat d'Or. Guia: 150 cases al centre de la Barcelona Modernista*. Barcelona: Olimpíada Cultural.
- (1992) *Olimpíada Cultural Barcelona'92: programa*. Barcelona: Olimpíada Cultural.

Olimpíada Cultural (enregistrament de vídeo). [S.l.]: Studio Pomés, 1992.

Coincidint amb la preparació del desè aniversari de la celebració dels Jocs Olímpics de Barcelona, el Centre d'Estudis Olímpics de la Universitat Autònoma de Barcelona (CEO/UAB) i l'Àrea d'Esports de l'Ajuntament de Barcelona es van proposar reeditar el llibre Les claus de l'èxit. Els impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92, publicat el 1995, el qual (gràcies a les seves tres edicions, en català, castellà i anglès) va obtenir un ressò internacional important, especialment a les ciutats que preparaven les seves candidatures als Jocs Olímpics i en el sectors del Moviment Olímpic interessats pels efectes globals dels Jocs.

La nova publicació, amb el títol Barcelona: l'herència dels Jocs (1992 – 2002) reprèn l'anàlisi que es va fer immediatament després dels Jocs de 1992, amb la perspectiva que donen els deu anys transcorreguts. S'han ampliat i actualitzat les informacions, amb vista al que ha passat a la nostra ciutat, però també al conjunt del Moviment Olímpic en general, en aquests deu anys. S'han afegit nous temes, com ara l'impacte en el turisme o l'anàlisi de la utilització de les instal·lacions olímpiques.

El lector també trobarà un diàleg inèdit entre tres dels màxims responsables dels Jocs Olímpics de 1992: Joan Antoni Samaranch, Pasqual Maragall i Josep Miquel Abad, en el qual analitzen els aspectes clau de la candidatura, la preparació, la celebració i la memòria dels Jocs de Barcelona.

En els 19 capítols d'aquest llibre hi col·laboren diversos autors, tècnics, responsables de la gestió olímpica i experts universitaris, coordinats per Miquel de Moragas i Miquel Botella, coeditors del llibre, que ha estat possible gràcies a la col·laboració de l'Ajuntament de Barcelona i d'Editorial Planeta.



Centre d'Estudis Olímpics
i de l'Esport



Universitat
Autònoma
de Barcelona

Ajuntament



de Barcelona



Planeta